



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



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



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



Emergency Office by akno e.v.

**SCIENCE AT RISK EMERGENCY OFFICE BY AKNO E.V.**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ  
РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Providing sustainability of public authority and administration systems in the conditions  
of special governance modes and recovery of Ukraine**

*Матеріали  
Міжнародної науково-практичної конференції*

*17 травня 2024 року*

Одеса  
2024

**Оргкомітет конференції**

Бжа 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 ЛООПДН
<b>Члени оргкомітету</b>	
Карпенко Л.М.	професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій
Колісниченко Н.М.	завідувач кафедри соціально-гуманітарних наук
Красностанова Н.Е.	завідувач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій
Марущак В.П.	завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції
Пахомова Т.І.	завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій
Приходченко Л.Л.	завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики
Домашевська К.О.	аспірантка 1 курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Пазичук А.С.	студент 1 курсу магістратури, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Проноза О.О.	студент 1 курсу магістратури, спеціальність «Менеджмент»
Тітаренко Я.О.	студентка 1 курсу магістратури, спеціальність «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)»
Baleha Andrianna	Ing., PhD., University of Economics in Bratislava (SK)
Bocková Lucia	JUDr., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)
Dziura Boris	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)**

Бжа М.М.	голова, директор ІПСУ, професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор політичних наук, професор, (Одеська політехніка)
Попов М.П.	заступник голови, заступник директора ІПСУ, професор кафедри публічного управління та регіоналістики, кандидат наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)
Воронов О.І.	професор кафедри соціально-гуманітарних наук, доктор наук з державного управління, доцент (Одеська політехніка)
Карпенко Л.М.	професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор економічних наук, професор (Одеська політехніка)
Князєва О.В.	доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, кандидат соціологічних наук, доцент (Одеська політехніка)
Комаровський І.В.	старший викладач кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій, доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (Одеська політехніка)
Матвєєнко І.В.	доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, кандидат наук з державного управління, доцент (Одеська політехніка)

Пахомова Т.І.	завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій, доктор наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)
Саханенко С.Є.	професор кафедри публічного управління та регіоналістики, доктор наук з державного управління, професор (Одеська політехніка)
Сліпенюк В.В.	доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції, доктор філософії зі спеціальністю «Право» (Одеська політехніка)
Augustín Michael	Mgr., PhD., MPA. University of Economics in Bratislava (SK)
Brocková Katarína	Dr. habil., JUDr., Ing., LL.M, PhD. University of Economics in Bratislava (SK)
Čech Lubomír	doc., PhDr., CSc. University of Economics in Bratislava (SK)
Grešš Martin	doc. Ing., PhD. 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)
Kunychka Mykhaylo	Ing., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)
Lipková Ľudmila	Dr. h. c. prof. Ing., CSc. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)
Raneta Leonid	Ing., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)
Struhár Pavol	Mgr., PhD. Alexander Dubček University in Trenčín (SK)
Zubro Tetyana	Mgr., PhD. University of Economics in Bratislava (SK)



3 12

Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. 657 с.

ISBN 978-80-225-5151-9

© Інститут публічної служби та управління  
© Одеська політехніка, 2024

### ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Trust in authorities as a factor of national resilience: theoretical and applied aspect

#### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Тодоров Микола Вікторович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Питання національної безпеки надзвичайно важливі для багатьох країн. Перед обличчям сучасних викликів глобалізації ці питання стають ще більш актуальними. Нині багато вчених намагаються запропонувати новий контур політики національної безпеки України з урахуванням найбільш очевидних світових тенденцій у міжнародних відносинах з метою подолання локальних глобальних геополітичних проблем. Найбільші геополітичні гравці намагаються зберегти сфери впливу, розширити ринки збуту для власної економіки, а також створити системи для суб'єктів, залежних від міжнародних і міждержавних відносин.

Системний розгляд загроз національним інтересам держави базується на таких ключових поняттях, як «безпека», «загроза», «небезпека» та «інтерес». Крім того, в теорії та практиці використовуються такі поняття, як «ризик» і «виклик», які часто ототожнюються з поняттям «загроза». Загалом існують різні погляди на тлумачення всіх вищезазначених понять, що потребує перевірки їх трактування та визначення найбільш прийнятних. Під поняттям «безпека» в Економічній енциклопедії розуміється стан захищеності від загроз і наявність комплексу відповідних заходів для усунення цих загроз.

У Законі України «Про основи національної безпеки України» під загрозами національній безпеці розуміються як існуючі, так і потенційні явища та фактори, що можуть виникнути, що створюють загрозу життєво важливим національним інтересам України, тобто, поняття «небезпека» є ключовим для визначення поняття «загроза» [1].

Дуже цікава точка зору Бодрук О. С., «безпека – це неповна відсутність загроз, які існували, існують і будуть існувати протягом історії людства, що характеризує певну стійкість, здатність людини, суспільства, держави та світової спільноти виявляти та запобігати своїми діями ослабленню, усунути виклики та загрози, які можуть негативно вплинути або порушити їхнє життя та розвиток, неможливо» [3, с. 25].

Відповідно до Закону України «Про основи національної безпеки України» національна безпека визначається виходячи з реальних і потенційних загроз національним інтересам. Тому в процесі державного управління національною безпекою важливо визначити потенційні чи реальні загрози національним і регіональним інтересам.

У системі управління механізм державного регулювання – це сукупність функцій, етапів і процедур, які послідовно здійснюють регулюючий вплив на організаційну систему, що супроводжується досягненням певного результату системи управління, цей вплив можна порівняти з показниками до визначити, наскільки досягаються управлінські (програмні) цілі функціонування системи. Механізм управління тепер можна представити як набір функціональних і процедурних компонентів організаційної системи, що



визначають набір управлінських (управлінських) дій, пов'язаних з плануванням досягнення цілей або взагалі деяких стратегій і програм. діяти. цілі («дерево цілей»), організацію системи прямого чи опосередкованого регулювання, визначену відповідно до ефективності виконання поставлених завдань. Механізм державного управління – система, спрямована на реалізацію державного управління на практиці та досягнення поставлених цілей, що має певні структури, методи, важелі та інструменти впливу на цілі управління, з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням.

Комплексний механізм державного управління може складатися із таких видів механізмів:

- економічного (механізми державного управління банківською, грошово-валютною, інвестиційною, інноваційною, кредитною, податковою, страховою діяльністю тощо);

- мотиваційного (сукупність командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають державних службовців до високоефективної роботи та організаційні структури, а також результати їх функціонування);

- політичного (механізми формування економічної, соціальної, фінансової, промислової політики тощо);

- правового (нормативно-правове забезпечення: закони і постанови Верховної Ради України, укази Президента, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, а також методичні рекомендації та інструкції тощо).

Стосовно змісту об'єкта публічного адміністрування в секторі безпеки України, то В.Г. Мосейко об'єктом публічного адміністрування у сфері національної безпеки вважає:

- «- суспільні відносини з приводу створення правових норм;

- визначення адміністративно-правового статусу учасників адміністративно-охоронних відносин;

- запобігання порушенням і припинення порушень устанавленого режиму національної безпеки;

- притягнення до юридичної відповідальності за вчинення цих порушень».

Сфера національної безпеки України як об'єкт публічного адміністрування – це сукупність взаємопов'язаних суспільно-правових інститутів, складовими елементами якої є:

- об'єкти в національній безпеки України;

- система вітчизняного й міжнародного законодавства про національну безпеку України;

- суб'єкти публічного адміністрування у сфері національної безпеки України;

- інститут юридичної відповідальності за порушення встановленого режиму національної безпеки України [6, с. 3].

К. В. Бондаренко надає визначення національно-безпекової сфери «як об'єкта публічного адміністрування, а саме: це комплексна сфера публічного адміністрування, яку варто розглядати як систему суспільних відносин, а також правові стани, що складаються у сфері забезпечення існування Української держави та її ефективного функціонування, на яку справляє публічний керуючий вплив суспільство та держава в особі спеціально визначених суб'єктів» [4, с. 2].

Згідно із Законом України «Про національну безпеку України», державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення воєнної, зовнішньополітичної, державної, економічної, інформаційної, екологічної безпеки, кібербезпеки України тощо, а загрози національній безпеці України та відповідні пріоритети державної політики у сферах національної безпеки і оборони визначаються в Стратегії національної безпеки України, Стратегії воєнної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, інших документах з питань національної безпеки і оборони, які схвалюються РНБО України й затверджуються указами Президента України [2].

Стратегія національної безпеки 2020 року вказує на потребу розроблення таких основних документів щодо планування у сфері сектору безпеки, які визначатимуть шляхи та інструменти її реалізації:

- стратегії воєнної безпеки України;
- стратегії громадської безпеки та цивільного захисту України;
- стратегії економічної безпеки; Стратегії енергетичної безпеки;
- стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату;
- стратегії біобезпеки та біологічного захисту;
- стратегії інформаційної безпеки;
- стратегії кібербезпеки України;
- стратегії зовнішньополітичної діяльності;
- стратегії забезпечення державної безпеки;
- стратегії продовольчої безпеки; Національної розвідувальної програми.

Отже, зазначені вище нормативно-правові акти відображають різні елементи здійснення державного управління у сфері безпеки в Україні. Зміст суспільного інтересу в джерелах наукової інформації розуміється як сукупність визнаних державою потреб, реалізація яких гарантується державним управлінням і сприяє забезпеченню прав і свобод громадян. Національні інтереси України – це сукупність суспільних інтересів.

Отже, реалізація публічних інтересів у секторі безпеки України як об'єкту публічного адміністрування пов'язана із забезпеченням національних інтересів України. Так, Закон України «Про національну безпеку України» визначає національні інтереси України як життєво важливі інтереси людини, суспільства й держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності й добробут її громадян (п. 10 ст. 1). У цьому Законі до фундаментальних національних інтересів України зараховано:

- державний суверенітет і територіальну цілісність, демократичний конституційний лад, недопущення втручання у внутрішні справи України;
- сталий розвиток національної економіки, громадянського суспільства й держави для забезпечення зростання рівня та якості життя населення;
- інтеграцію України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору, розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами [2].

Державне управління та державне управління у сфері безпеки в Україні є підгалуззями соціального управління. Публічне управління – це врегульована законом організація та управління суб'єктами державного управління з метою забезпечення та реалізації публічних інтересів. Публічне управління у сфері безпеки України – це врегульована законом діяльність суб'єктів державного управління, спрямована на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів шляхом запровадження управлінських рішень, спрямованих на захист прав людини, суспільства і держави, територіальної цілісності, непорушні права та суверенітет проти загроз національній безпеці.

#### Список літератури

1. Закон України «Про основи національної безпеки України» / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення 23.03.2024)
2. Закон України «Про національну безпеку України» / <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 23.03.2024)
3. Бодрук О. С. Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти. — К.: Національний інститут проблем міжнародної безпеки, 2001. – 299 с
4. Бондаренко К. В. Публічне адміністрування національно-безпековою сферою в Україні: теоретичні, правові та організаційні засади : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. 404 с.

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04.03.2016 р. «Про Концепцію розвитку сектору безпеки і оборони 142 2/2021 Адміністративне право і процес України» : Указ Президента України № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2024)

6. Мосейко А. Г. Публічне адміністрування у сфері національної безпеки України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. 220 с

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Марору Андрій Анатолійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Значна кількість науковців у свої працях підіймали питання національної безпеки, проте система понять, якими концептуалізується стратегія і політика безпеки України, ще знаходиться на етапі формування. Це спричинено слабкою теоретичною розробленістю політико-правових категорій національної безпеки в радянський період розвитку держави, оскільки безпека країни в умовах директивного керівництва економікою була основною метою його існування.

Характерною особливістю кінця ХХ століття в дослідженні проблем безпеки доцільно виділити те, що у вітчизняній науковій літературі, поняття національної безпеки фактично витіснило поняття державної безпеки. Багато в чому це було пов'язано з колишнім розумінням державної безпеки як непорушності корінних підвалин соціалістичного суспільства. Питання термінологічного характеру переросло у питання політико-правового змісту. Якщо відмовитися від поняття «державна безпека» або розчинити його в національній безпеці, розмивається сфера дії спеціальних служб держави, з'являється спокуса наділити їх невластивими функціями.

Згідно Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII державну (національну) безпеку визначено як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від реальних і потенційних загроз невоєнного характеру [1].

Аналіз змісту Стратегії національної безпеки України – документу, що визначає сучасну політику у сфері національної безпеки та пов'язані з нею пріоритети державного управління – передбачає визначення позиції, ролі надзвичайно важливою та пов'язаних із формуванням та збереженням здоров'я.

Слід зазначити, що серед науковців, які досліджують проблематику національної безпеки, існує багато різного розуміння визначення основного понятійного апарату цієї галузі у вужчому або, навпаки, ширшому розумінні. Тому вважаємо за доцільне виділити хоча б декілька з них, щоб розкрити загальну картину розуміння цього поняття.

Зокрема, В.М. Співак у своїй роботі зазначає, що сутність національної безпеки (тобто захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави від внутрішніх і зовнішніх загроз) полягає у комплексному і рівноцінному поєднанні її складників (об'єктів), у функціонуванні цивілізованих гарантій і механізмів їх надійного захисту [7, с. 18].

Подібної думки дотримуються й інші дослідники, які вважають, що національна безпека – це категорія, що характеризує ступінь (міру, рівень) захищеності життєво важливих інтересів, прав і свобод особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз або ступінь відсутності загроз правам і свободам людини, базовим інтересам і цінностям суспільства і держави [4, с. 20].

На думку М.Б. Левицької, «національна безпека – це стан захищеності громадянина, суспільства і держави» [5, с. 7].

Отже, національна безпека – це захист життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави в різних сферах життєдіяльності від зовнішніх і внутрішніх загроз, забезпечення розвитку стабільності країни в цілому.

Різноманітність міркувань щодо визначення національної безпеки дає змогу аргументувати, що вона є складною структурною системою і багатоплановим явищем, а тому головними структурними елементами національної безпеки є такі:

- державна безпека – поняття, за допомогою якого характеризується рівень захищеності держави від зовнішніх і внутрішніх загроз;

- громадська безпека – поняття, виражене у рівні захищеності особистості і суспільства переважно від внутрішніх загроз;

- техногенна безпека – рівень захищеності від загроз техногенного характеру; екологічна безпека і захист від загроз стихійних лих; економічна, енергетична, інформаційна безпека; безпека особистості; політична і військова безпека [7, с. 58].

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06. 2018 р. національна безпека України – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [1].

Отже, до основних об'єктів національної безпеки відносяться такі:

- права і свободи громадян;

- духовні і матеріальні цінності суспільства;

- конституційний устрій;

- суверенітет і територіальна цілісність держави.

Враховуючи це підґрунтя, О. В. Глазов у своїй роботі виділяє окремі чинники основних показників національної безпеки, а саме:

- незалежність, суверенітет і територіальну цілісність держави;

- розвиток громадянського суспільства, рівень демократизму, формування належного і дієвого законодавчого забезпечення правової держави;

- захищеність особи; економічні можливості держави; загальну стратегію національного розвитку, «національної ідеї», загальноновизначеної мети;

- національну згоду та єдність; внутрішньополітичну стабільність; здатність і готовність реалізовувати загальноновизначені цілі політичних сил [4, с. 44].

Цікавим є зарубіжний досвід із цієї проблематики. Зокрема, у Стратегії національної безпеки США 2017 р. визначено чотири пріоритетні сфери, так звані «стовпи» американської зовнішньої політики:

- «захист американців і американського способу життя»;

- «сприяння економічному процвітанню Америки»;

- «збереження миру через силу» (підвищення військової могутності США і стримування ворогів);

- «подальше поширення американського впливу у світі» [3].

Отже, система, спрямована на забезпечення прав і свобод людини і громадянина, – це сукупність взаємозалежних і взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення єдиної мети: забезпечення прав і свобод людини і громадянина.

Поняття «національна безпека» має багато різних розумінь та аспектів, і між ними є відмінності. На сучасному етапі розвитку науки про безпеку дослідження виділяють такі основні складові національної безпеки:



- безпеку особистості;
- у безпеку – поняття, що характеризує рівень захищеності держави від зовнішніх і внутрішніх загроз;
- громадську безпеку – поняття, виражене рівнем захищеності особистості й суспільства переважно від внутрішніх загроз;
- техногенну безпеку – рівень захищеності від загроз техногенного характеру;
- екологічну безпеку й захист від загроз стихійних лих;
- економічну безпеку;
- енергетичну безпеку (як складник економічної безпеки); інформаційну безпеку;
- кібербезпеку.

Головними об'єктами національної безпеки є громадяни (їхні права і свободи), суспільство (його духовні й матеріальні цінності), держава (її конституційний устрій, суверенітет і територіальна цілісність). На цій підставі основними чинниками впливу на національну безпеку можна визначити:

- національну незалежність і суверенітет, територіальну цілісність держави;
- розвиненість громадянського суспільства, рівень демократизму, сформованість і дієвість законодавчої бази правової держави, захищеність особи;
- економічні можливості держави;
- стан збройних сил, їхню боєздатність і боєготовність;
- національне визначення та самобутність;
- розвиток національної самосвідомості й культури;
- наявність загальної стратегії національного розвитку, «національної ідеї», загально визначеної мети;
- національну згоду та єдність;
- внутрішньополітичну стабільність;
- готовність і здатність політичних сил реалізувати загально-визначені цілі.

Основні завдання забезпечення національної безпеки:

- захист державного ладу;
- захист суспільного ладу;
- забезпечення територіальної недоторканності й суверенітету;
- забезпечення політичної та економічної незалежності нації;
- забезпечення здоров'я нації;
- охорона громадського порядку; боротьба зі злочинністю; забезпечення техногенної безпеки;
- захист від загроз стихійних лих [6].

Отже, розглядаючи поняття сутності національної безпеки, її основні складові та чинники, що впливають на національну безпеку України в умовах сучасних гібридних загроз, розуміємо, що забезпечення національної безпеки – це комплекс політичних, економічних, соціальних, правових чинників та військові заходи, спрямовані на забезпечення нормального життя нації та усунення можливих загроз. Таким чином, національну безпеку в цілому та її складові частини можна розглядати як стан вільності від небезпеки, а бажаний рівень національної безпеки – як мету, спосіб або необхідну умову життєдіяльності «особи, соціальної групи», суспільство. і уряд.

#### **Список літератури**

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII (2469-19) зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України» від 04.03.2016 року «Про Концепцію розвитку сектора безпеки і оборони України» : Указ Президента України № 92/2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92/2016#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони» від 14.09.2020 року «Про Стратегію національної безпеки оборони України»: Указ Президента України № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 22.03.2024).

4. Глазов О.В. Національна безпека: сутність, ознаки, концепція та геополітичні чинники. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Сер. : Політологія. 2011. Т. 155, вип. 143. С. 42-46.

5. Левицька М.Б. Теоретико-правові аспекти забезпечення національної безпеки органами внутрішніх справ України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.01. НАН України. Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. Київ. 2002. 17 с.

6. Мартинюк В. Гібридні загрози Україні і суспільна безпека. Досвід ЄС і східного партнерства. Київ, 2018. 106 с.

7. Співак В.М. Політико-правовий та соціокультурний виміри глобалізації : монографія. Київ: Логос, 2011. 416 с

## **ДОВІРА ДО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЧОМУ ЦЕ КРИТИЧНО ТА ЯК ЇЇ ЗБЕРЕГТИ**

**Гуськов Богдан Валерійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Довіра до охорони здоров'я означає віру пацієнтів у компетентність, чесність і надійність своїх постачальників медичних послуг. Ця довіра необхідна для того, щоб пацієнти відчували себе комфортно та впевнено у своїх рішеннях щодо лікування. Коли пацієнти довіряють своїм постачальникам медичних послуг, вони, швидше за все, дотримуватимуться медичних порад, будуть дотримуватись планів лікування та звертатимуться за медичною допомогою, коли це буде необхідно.

«Споживачі в усьому світі втрачають довіру до своїх систем охорони здоров'я та постачальників» - до того висновку дійшли автори звіту Edelman Trust Barometer: Trust and Health за 2023 рік.<sup>1</sup>

Серед фактори, що впливають на падіння довіри в сфері охорони здоров'я, наступні:

(1) Економічні страхи, починаючи з інфляції, вартості та відсутності доступності.

(2) Поляризація що виникає через недовіру до ЗМІ, відчуття несправедливості системи та страхи суспільства.

(3) Розпорошення влади. Хоча національна влада та медичні працівники все ще користуються довірою, друзі та сім'я зросли у впливі.

(4) Розширення можливостей пацієнтів означає, що люди більше залучаються до інформації про здоров'я та порівнюють результати. Вони очікують, що постачальники медичних послуг ставитимуться до них як до рівноправного партнера.

В звіті також зазначається, що з початку пандемії численні дослідження та звіти задокументували зростання недовіри споживачів до постачальників медичних послуг, страхових компаній і самої системи. У звіті Trilliant Health 2022 Trends Shaping the Healthcare Economy зазначається, що довіра споживачів до лікарів і лікарень поступово знижувалася протягом пандемії [2]. Згідно з цим звітом, страхові компанії постійно вважаються найменш надійними серед усіх зацікавлених сторін у сфері охорони здоров'я.

---

<sup>1</sup> В березні 2023 було опитано понад 12 000 споживачів у 13 країнах: Бразилії, Канаді, Китаї, Франції, Німеччині, Індії, Японії, Мексиці, Нігерії, Південній Африці, Південній Кореї, Великобританії та США. Джерело: [1]

Автори роблять висновок, що тепер споживачі скрізь очікують, що кожна організація в їхній країні зіграє певну роль у тому, щоб зробити їх якомога більш здоровими:

- 87% сказали, що система охорони здоров'я їхньої країни відіграє провідну роль.
- Роботодавці (79%), уряд (76%), бізнес (70%) і ЗМІ (66%) також вважаються відповідальними за здоров'я та благополуччя людини.
- Термін «здоров'я» розширився й охоплює психічне, фізичне та соціальне здоров'я (друзі та сім'я), а також життєздатність громади (безпечне довкілля, здорова планета).

Розширення можливостей пацієнтів — це палиця з двома кінцями. Подібно до того, як споживачі очікують, що більше закладів піклуватиметься про їхнє здоров'я, вони також звертаються до онлайн-джерел, друзів і родини як до надійних джерел інформації про здоров'я. Згідно з висновками Едельмана, 44% молодих людей (віком від 18 до 34 років) сказали, що середня людина, яка провела власне дослідження, настільки ж обізнана в більшості питань здоров'я, як і лікар. Серед тих, хто вважає, що їхня система охорони здоров'я дає збій, 49% дотримувалися порад друзів і родини, які суперечать порадам їхнього лікаря, а 29%, які вважають, що їхня система охорони здоров'я працює, зробили те саме. Соціальні медіа завойовують довіру: 47% респондентів, які не довіряють своїй системі охорони здоров'я, дотримувалися порад, які вони знайшли в соціальних мережах, навіть якщо вони суперечать порадам їхнього лікаря. І 25% тих, хто довіряє своїй системі охорони здоров'я, зробили те саме.

У грудні 2023 року у Таллінні відбулася міжнародна конференція “Довіра і трансформація. Стійкі та адаптивні системи охорони здоров'я для майбутнього”, нашої країні була присвячена окрема дискусійна панель. Міністр охорони здоров'я, Віктор Ляшко, поділився історією успіху та планами на майбутнє: «У 2018 році ми розпочали кардинальну реформу української медичної системи. Для реалізації принципу “гроші ходять за пацієнтом” було створено Національну службу здоров'я, започатковано програму медичних гарантій, змінено підходи до державних закупівель та лікарських засобів. Початок повномасштабної війни став викликом, але ми зробили все для забезпечення стійкості медичної системи та повернулися до плану системних трансформацій» [3]. За словами міністра, у 2023 році завершено інфраструктурний етап реформи, результатом якого стало формування 19 госпітальних округів з чітким визначенням ролі кожного медичного закладу. Це сприяє раціоналізації закупівель та постачання обладнання між лікарнями, а також оптимізації кадрової політики. Міністерство охорони здоров'я продовжує працювати над розширенням програми медичних гарантій та реімбурсації. Наприклад, у наступному році до програми медичних гарантій буде включена трансплантація органів та кісткового мозку, що спростить розвиток системи трансплантації та зменшить бюрократичні процедури. Також у 2024 році вперше в програмі медичних гарантій буде з'являтися пакет допоміжних репродуктивних технологій. Крім цього, до переліку ліків у 2024 році, які можна отримати безоплатно або з частковою доплатою, додадуться препарати для лікування розладів психіки та поведінки.

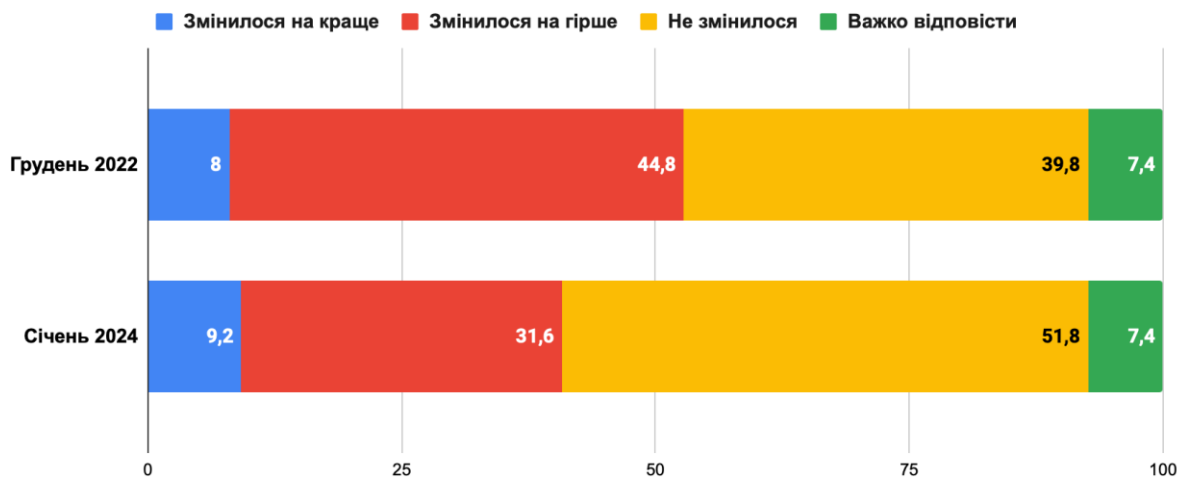
За даними загальнонаціонального опитування центру Разумкова, проведеного у 2023 році, більшість опитаних українців вважає, що влада скоріше добре справляється з вирішенням проблем у сфері охорони здоров'я після 24 лютого 2022 року. (рис.1). Зокрема, 47,6% опитаних вважають, що справляється скоріше добре. Однак 3 з 10 опитаних (30,3%) вважають, що влада скоріше погано справляється [4]. Це може вказувати на те, що є якість результати в роботі влади у сфері охорони здоров'я, але все ще є певні проблеми та недоліки, які потребують уваги та вдосконалення.

За даними загальнонаціонального опитування центру Разумкова, проведеного в січні 2024 року, частка українців які вважають, що становище в Україні в сфері охорони здоров'я змінилося на краще, зросла з 8% у грудні 2022 року до 9,2% у січні 2024 року (Рис.2) [4]& Частка людей, які вважають, що становище погіршилося, зменшилася з 44,8% у грудні 2022

року до 31,6% у січні 2024 року. Це може вказувати на те, що загальний песимізм або негативне сприйняття ситуації зменшилось. Частка людей, які вважають, що становище не змінилося, зросла з 39,8% у грудні 2022 року до 51,8% у січні 2024 року. Це може означати, що для більшості опитаних ситуація залишається стабільною або вони не відчувають значних змін.



**Рисунок 1. На Вашу думку, наскільки добре чи погано влада справляється з вирішенням проблем у таких сферах після 24 лютого 2022 року?, % Охорона здоров'я (Центр Разумкова, лютий–березень 2023 р.) Джерело: складено автором [3]**



**Рисунок 2. На Вашу думку, яким чином змінилося становище в Україні в таких сферах порівняно з початком 2023 року? (січень 2024 р) Джерело: складено автором [4]**

**Висновки.** На нашу думку тенденція зростання глобальної недовіри до системи охорони здоров'я є загрозою для уряду, бізнесу та медіа-організацій. Коли немає довіри до науки та охорони здоров'я, дезінформація може бути смертельною та поставити під загрозу довіру до тих, хто формує систему охорони здоров'я. Надійні дані забезпечать кращу взаємодію з системами охорони здоров'я та доступ до інформації, яка принесе користь життям. Штучний інтелект має потенціал трансформувати охорону здоров'я за допомогою швидкого й досконалого надання медичних послуг і рішень, але наріжними каменями будуть достовірні факти та довіра. Довіра є основоположною передумовою майже будь-якої важливої справи. Він формує основу стосунків, стимулює співпрацю та



підтримує прогрес у всіх аспектах життя. Без довіри існує порожнеча, яка може призвести до небезпеки, оскільки ця порожнеча занадто часто заповнена дезінформацією. А коли справа доходить до громадського здоров'я, дезінформація не просто шкідлива; це може бути смертельно небезпечним.

Цей потенційний підрив підкреслює важливість залучення кожного до просування точної та надійної інформації, особливо щодо здоров'я та благополуччя. Звичайно, це стосується особливо медичних працівників, а також політиків, лідерів галузі та пацієнтів. Достовірні факти є основою для медико-просвітницьких та просвітницьких кампаній. Коли пацієнти мають доступ до інформації, що ґрунтується на доказах, вони, швидше за все, змінять здоровий спосіб життя – для себе, своїх близьких і, можливо, навіть для всієї спільноти.

### Список літератури

1. Edelman Trust Barometer: Trust and Health за 2023 рік URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Trust%20and%20Health1.pdf>
2. Trilliant Health 2022 Trends Shaping the Healthcare Economy URL: <https://www.emarketer.com/content/consumers-trust-healthcare-providers-waning>
3. Реформи в медицині проводяться попри війну URL: [www.umj.com.ua/uk/novyna-249318-reformi-v-meditsini-vidbuvayutsya-ne-divlyachis-na-vijnu](http://www.umj.com.ua/uk/novyna-249318-reformi-v-meditsini-vidbuvayutsya-ne-divlyachis-na-vijnu)
4. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади, довіра до соціальних інститутів (лютий–березень 2023р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-liutyi-berezen-2023r>
5. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.) URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>

## ІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ЯК УНИКАТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПАСТОК

**Домашевська Катерина Олександрівна**

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах повномасштабної війни вже третій рік поспіль повсякденною інформаційною загрозою для України залишається використання ворогом засобів масової комунікації з метою підриву довіри до державних інституцій, поширення підступної пропаганди та фейкових новин.

Українці борються не тільки на фронті, але й у інформаційному просторі, відбиваючи удари ворога, і демонструючи світові приклад самовіданної боротьби та соціальної згуртованості.

Актуальність проблеми інформаційної стійкості пов'язана з необхідністю вироблення дієвих інструментів протидії не лише проти відверто агресивних інформаційних дій ворога, але й на рівні масової свідомості [3].

У науковому дискурсі сутність та зміст поняття інформаційної стійкості, як правило, інтерпретуються в контексті положень Стратегії інформаційної безпеки України,

прийнятої у 2021 році, і розрахованої до 2025 року, а також Концепції забезпечення національної системи стійкості України [6,7].

Так, основною метою Стратегії інформаційної безпеки України є визначення актуальних викликів та загроз національній безпеці у інформаційній сфері. У документі, крім інформаційної безпеки, дано визначення таких понять, як «інформаційна загроза», «антикризові комунікації», «інформаційні заходи оборони держави», «кризові комунікації», «стратегічні комунікації», «урядові комунікації». В межах Стратегії розроблено комплекс заходів, направлених на протидію дезінформації та інформаційним операціям, насамперед, з боку країни-агресора; забезпечення всебічного розвитку української культури та утвердження української ідентичності; підвищення рівня медіакультури та медіаграмотності суспільства; забезпечення дотримання прав громадян на збирання, зберігання, використання та поширення інформації, свободу вираження своїх переконань, доступ до об'єктивної та достовірної інформації [6].

У Стратегії інформаційної безпеки окрема увага приділяється інформаційній реінтеграції тих громадян, які проживають на тимчасово окупованих та прилеглих до них територіях України, до загальноукраїнського інформаційного простору, а також відновлення їх права на інформацію, що дає їм змогу підтримувати зв'язок з державою.

Реалізація цілей Стратегії інформаційної безпеки є неможливою без розробки ефективної системи стратегічних комунікацій, яка гарантуватиме чітку і послідовну інформаційну взаємодію та діалог між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадськості з питань, що стосуються кризових ситуацій, а також утвердження позитивного іміджу України, інформаційне сприяння просуванню інтересів держави у світі.

Обов'язковою умовою успішного виконання Стратегії інформбезпеки є розвиток інформаційного суспільства та підвищення рівня культури діалогу. Мова йде про активне впровадження процедур публічного обговорення актуальних проблем суспільного розвитку, що потребує плідної взаємодії органів влади і громадськості.

За словами розробників Стратегії інформаційної безпеки, комплекс зазначених заходів у подальшому дасть можливість адекватно оцінювати як ступінь інформаційно-психологічних загроз, так і стійкість держави і суспільства до них [6].

У межах Концепції забезпечення національної системи стійкості України, прийнятої у 2021 році, і розрахованої до 2025 року, однією з цілей є формування суспільної стійкості, зокрема до інформаційних впливів [7]. Тобто мова йде про здатність управлінських інституцій своєчасно ідентифікувати інформаційні загрози, запобігати їх поширенню, але якщо це неможливо, то мінімізувати їх негативні впливи, і вже після цього швидко та повноцінно відновлюватися.

За таких умов інформаційна стійкість повинна бути одним з пріоритетних напрямів розвитку стійкості держави. Інформаційна стійкість складається з багатьох чинників, але завжди починається з людини, яка є найвищою соціальною цінністю держави. У даному випадку стійкість визначатимемо як здатність громадян самостійно об'єднуватися в спільноти, самостійно напрацьовувати досвід і знання, оборонятися у разі виникнення загроз та спільно вирішувати проблеми. [4].

Інформаційну стійкість можна розглядати як невід'ємну якість психологічної та національної стійкості, підкреслюючи необхідність розробки інформаційно-комунікаційних стратегій, вибір яких визначається основними цілями впливу на свідомість громадськості [1,2]. Але ефективність цих стратегій залежить знову ж таки від рівня критичного мислення громадськості. Як то кажуть, немає змоги змінити обставини, змініть своє ставлення до них.

Інформаційну стійкість також інтерпретують як суміжне поняття резильєнтності, розуміючи її як «...національну стресостійкість щодо функціонування соціальної системи в умовах інформаційної напруги та зовнішніх інтервенцій...» [3, с. 70].

Громадська думка сьогодні формується здебільшого під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (соціальні мережі тощо), які проникають в усі сфери життя. Під комунікаціями у даному випадку розуміємо передачу різноманітних даних і повідомлень, які мають безпосередній інформаційний вплив і психологічний примус [1]. Таким чином, для того, щоб оцінити ступінь інформаційних загроз і ризиків, а головне - стійкість до них громадськості, необхідно приділяти увагу вивченню соціально-психологічних аспектів засобів онлайн-комунікації і найактивніших її користувачів [4].

Науковці стверджують, що формування інформаційної стійкості залежить не тільки від удосконалення законодавства з питань інформаційної безпеки, але й узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами та дієвого правового регулювання інформаційних процесів.

Іншими словами, стратегія інформаційної стійкості має бути спрямована на протидію впливам, які здійснюються на суспільство в рамках інформаційних війн. Її метою в умовах сучасних викликів має бути побудова та підтримка сталої та рівностійкої інформаційної політики. Завдання цієї політики зумовлені не лише необхідністю виробити «імунітет» до руйнівних інформаційних впливів, а й зберегти можливість повноцінного розвитку суспільства.

Для зміцнення інформаційної стійкості в Україні успішно реалізовано декілька науково-практичних проєктів. Одним із них є проєкт «Стійка Україна», покликаний посилити українську військову міць, протидіяти інформаційній агресії та з'ясувати наскільки важливою у цих процесах є роль суспільства. З 2016 року експертна група проєкту вивчає ситуацію кібер-, інформаційної та комунікаційної стійкості, з якими стикається Україна. Було розроблено інструментарій для ідентифікації прогалин у цих сферах та почали роботу в південно-східних областях України. Проєкт включає дослідження, програму тренінгів і консультацій для фахівців з інформаційної та кібербезпеки, а також проведення моніторингу соціальних мереж. Так, задовго до війни було підписано Меморандуми про співпрацю в напрямку розвитку комунікаційної, інформаційної та кібербезпеки з муніципалітетами Херсону, Миколаєва, Маріуполя.

У листопаді 2022 року у межах Програми розвитку ООН спільно з Європейським Союзом було спрямовано додаткові кошти на реалізацію проєкту щодо підвищення стійкості та відновлення України. Основна мета проєкту – допомогти Україні відновлюватися в умовах війни, та сприяти швидкому її поверненню до досягнення цілей сталого розвитку. В межах проєкту багато уваги приділялося заходам з формування інформаційної стійкості.

Ще однією стратегічною координаційною платформою є Національний кластер з інформаційної стійкості, мета якого зміцнення інформаційної безпеки України і протидія інформаційному впливу росії. Ініціатива реалізується Фондом цивільних досліджень та розвитку США (CRDF Global) у партнерстві з Апаратом Ради національної безпеки та оборони України, Міністерством культури та інформаційної політики України, Міністерством закордонних справ України, за фінансової підтримки Бюро Міжнародної безпеки та нерозповсюдження Офісу Спільного зменшення загрози Державного департаменту США.

Серед пріоритетних завдань Кластера – координація та взаємодія органів державної влади, які залучені до заходів із протидії загрозам в інформаційній сфері; розробка концепцій для протидії дезінформації у рамках державно-приватного партнерства; зміцнення інформаційної стійкості шляхом обміну інформацією зі стейкхолдерами щодо нових наукових методів і можливостей боротьби з інформаційними загрозами (наприклад, за допомогою штучного інтелекту) [5]. Невід'ємним напрямком діяльності Кластера є взаємодія з міжнародними партнерами і залучення їх до розробки концепцій в інформаційній сфері з метою виявлення російських нарративів, що з'являються в інших країнах та мають на меті виправдати російську агресію в Україні та підірвати міжнародну єдність і підтримку України.

Отже, думка про те, що інформаційну стійкість достатньо зміцнювати кожному самостійно є цілком помилковою. Для досягнення її належного рівня потрібно розробляти ефективні стратегії не тільки на національному, але й на регіональному і місцевому рівнях, комплексні програми з впровадження систем інформаційної безпеки державних органів, бізнесу, заходи з кібербезпеки та розвитку медіаграмотності як для публічних службовців, так і пересічних громадян. Але перед цим вкрай важливо дослідити та проаналізувати, які саме прогалини існують у сферах кібер-, інформаційної та комунікаційної безпеки і тільки після цього розробляти алгоритм дій.

#### Список літератури

1. Арабаджиев Д. Ю., Постол О. Є., Сергієнко Т. І. Сучасні канали комунікації як детермінанта інформаційної стійкості в контексті повномасштабного вторгнення російської федерації. Політикус. 2023. №6. С.9-14.
2. Білинська М.М., Корольчук О.Л. Національна резильєнтність (стресостійкість). 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. С. 101.
3. Мельник І. Інформаційна стійкість України: вибір трендів масової культури та їх вплив на суспільну свідомість і стратегії державного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2021. 32 (71). №2. С. 69-74.
4. Мілославська О., Бернадський Б. Інформаційна стійкість України як складова ціннісної системи публічного управління. Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень: Матер. конференції. 2020. Том 2. С. 111–114.
5. Національний кластер з інформаційної стійкості. URL: <https://informresilience.org.ua/>.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки». Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.

### ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЛЮДЕЙ ПОХИЛОГО ВІКУ

**Дядюра Костянтин Олександрович**  
професор, доктор технічних наук,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна  
**Кохан Наталія**  
студентка НЛТУ України

За даними Організації Об'єднаних Націй, з 1950 року очікувана тривалість життя в світі зросла більш ніж на 54%, а частка дорослих старше 65 років подвоїлася до приблизно 10% населення за той самий період. Прогнозується, що до 2030 року кількість осіб у віці 65 років і старше досягне 994 мільйонів, а до 2050 року – 1,6 мільярда. Глобальна популяція людей похилого віку (людей старше 65 років) зростає завдяки прогресу в медицині та технологіям, які допомогли збільшити очікувану тривалість життя в усьому світі на десятиліття понад 40 років і досягти 71 року в 2021 році. Сьогодні питання захисту прав людей похилого віку перебуває у центрі уваги міжнародної спільноти та національних інституцій.

Часто старість приносить із собою зміну звичних життєвих стандартів, хвороби, важкі душевні переживання. Виходячи на пенсію, люди залишаються поза межами суспільних процесів, їм складно адаптуватися до умов соціуму, що постійно змінюється.



Такі люди часто піддаються дискримінації за віковою ознакою, опиняються за межею бідності та зазнають жорстокого поводження. Через війну чимало літніх людей в Україні залишаються без догляду та житла. Війна стала серйозною проблемою для здоров'я, і охорона здоров'я приділяє все більше уваги їм як основній причині захворювань і ранньої смертності серед людей похилого віку. Страх перед війною поширений серед людей похилого віку, незалежно від того, чи траплялися вони в історії військових дій. Фактори на рівні громади та суспільства, пов'язані з жорстоким поводженням із літніми людьми, можуть включати вікові стосунки з людьми похилого віку та певні культурні норми (наприклад, нормалізація насильства). Практика, особливо останніх років, показує, що люди похилого віку потребують фізичного та юридичного захисту, і це не дивлячись на те, що найчастіше вони, на відміну від дітей, мають багатий досвід, прекрасні знання, професійні навички та мудрість, якої ще не набуло підростаюче покоління. Дані про масштаби проблеми в таких закладах, як лікарні, будинки престарілих та інші заклади довгострокового догляду, обмежені. Однак огляд нещодавніх досліджень [3] щодо жорстокого поводження з людьми похилого віку в інституціях показує, що 64,2% персоналу повідомили про вчинення будь-якої форми жорстокого поводження за останній рік. Прогнозується, що в усьому світі кількість випадків жорстокого поводження з літніми людьми зросте, оскільки населення багатьох країн швидко старіє. Навіть якщо частка жертв жорстокого поводження з людьми похилого віку залишиться незмінною, глобальна кількість жертв швидко зросте через старіння населення, зростучи приблизно до 320 мільйонів жертв до 2050 року, оскільки глобальне населення віком 60 років і більше збільшиться до 2 мільярдів до 2050 року. Щоб окремі особи та організації могли приймати зважені рішення під час кризи, їм потрібен доступ до точної й актуальної інформації. Довіра до організацій, що поширюють інформацію, підвищила сприйняті суспільством ризики та призвела до змін у поведінці.

Незважаючи на це, зазначена категорія громадян піддається дискримінації за віковою ознакою. Часто не затребувані суспільством та обдурені шахраями, вони опиняються за межею бідності у злиднях. Довіра необхідна для функціонування суспільства. Ось чому важливо регулярно вимірювати пульс нації, особливо вікової групи країни, яка найшвидше зростає, людей від 50 років і старше. Нещодавно науковці та організації охорони здоров'я визнали важливість стійкості як фактора при моделюванні старіння [1, 2]. Нові позитивні підходи зосереджені на важливості та ролі окремих компонентів і навичок, включаючи стійкість, і посилений акцент на ідеальному або успішному старінні. Висока стійкість протягом наступних років життя супроводжується ідеальними результатами, такими як зниження депресії та тривоги, підвищення якості життя та покращення способу життя. Дослідження показали [3], що задоволеність життям і щастя не залежать виключно від зовнішніх умов; індивідуальні психічні стани, такі як надія, самооцінка та відчуття ефективності, також важливі. Індивідуальні фактори, такі як рівень освіти, когнітивні та емоційні здібності, навички самообслуговування, переконання та ставлення, а також фактори фізичного та соціального середовища, включаючи сім'ю, систему охорони здоров'я, соціальне забезпечення та умови фізичного середовища для безпечної присутності людей похилого віку в суспільстві має життєво важливий вплив на їх фізичне та психічне здоров'я. Характеристики індивідуального рівня, які підвищують ризик стати жертвою жорстокого поводження, включають функціональну залежність/інвалідність, слабе фізичне здоров'я, когнітивні порушення, слабе психічне здоров'я та низький дохід. Характеристики індивідуального рівня, які підвищують ризик стати винуватцем жорстокого поводження, включають психічні захворювання, зловживання психоактивними речовинами та залежність (часто фінансову) кривдника від жертви.

Зусилля, спрямовані на мінімізацію ризику для покращення якості життя та старіння, виявилися помірно успішними, але гострі потрясіння та хронічні стресові фактори для фізичних і когнітивних функцій людини можуть прискорити їх неминучу деградацію.

Потрібна основа для стійкості до викликів, пов'язаних зі старінням, щоб доповнити поточну політику, програми та втручання щодо зниження ризику. Дослідження вимірювання стійкості серед літніх людей на індивідуальному рівні не дали стандартної методології. Крім того, вимірювання стійкості повинні включати зовнішні структурні фактори та фактори системного рівня, які визначають ресурси, до яких дорослі можуть отримати доступ під час відновлення після негараздів, пов'язаних зі старінням. Деякі дослідники стверджують, що «не існує загальноприйнятого визначення стійкості» [4]. Точна інформація та інструменти під час кризи є життєво важливими для людей і груп. Розрив між доступністю інформації та довірою до неї у світі все ще існує, і його необхідно виправити.

Модель стійкості NAS та її складові фази (планування, поглинання, відновлення, адаптація) були розроблені для управління катастрофами, але можуть бути застосовані до людей похилого віку, які переживають негаразди (наприклад, смерть партнера) [5]. Стійкість для людей похилого віку включає здатність відновлюватися після зривів, і деякі відновлюються краще, ніж інші. Візуально критичні функції знижуються внаслідок природного старіння. Стійкість дозволяє людям справлятися з несприятливими подіями та ефективно відновлювати свої критичні функції. На міжнародному рівні одним із основоположних актів, що визначає регулювання становища людей похилого віку в суспільстві, є Європейська соціальна хартія (переглянута) від 3 травня 1996 року, яка проголосила право кожної особи похилого віку на соціальний захист. 9 квітня 2024 Європейський суд з прав людини виніс основне рішення, яке ставить людей похилого віку в центр дискусій щодо кліматичної справедливості.

Довіра та прозорість у сфері технологій зміцнюють співпрацю, сприяючи стійкості суспільства та його відновленню під час критичних подій. За цих підстав, у сучасних умовах пріоритетним завданням постає формування ефективної правової основи, спрямованої на регулювання системи життєзабезпечення осіб похилого віку та їх соціально-економічного захисту. Довіра до інституцій держави та прозорість розкриття інформації державними органами та підприємствами – це рішення, які є основою для системної моделі стійкості людей похилого віку на національному та міжнародному рівні.

Вказаний процес безпосередньо вплинув на усвідомлення доцільності та важливості активного розвитку низки держав та регіонів шляхом співробітництва у цій сфері, створення для цього необхідних умов як на національному, так і на міжнародному рівнях (а саме, розробка базових принципів і цільових настанов, які визначають політику в інтересах людей похилого віку та захист їх прав). Проте як довіра, так і прозорість уряду в усьому світі падають. Опитування європейців показало, що між 2020 і 2022 роками довіра до національних інституцій знизилася на 13,4%, а довіра до національних урядів – на 24,5%. Коли окремі особи та організації довіряють отриманій інформації та вірять, що організації діють у їхніх найкращих інтересах, вони з більшою ймовірністю діятимуть відповідно до неї, щоб захистити себе та свої громади. Коли система реагує, або якщо відбуваються зміни завдяки демократичним процесам, це сприяє довірі до уряду

Згідно з даними Міжнародної асоціації управління містами та країнами, реформа державного управління, дотримання етичних норм, відкриті бюджетні процеси та державно-приватне партнерство – це способи, за допомогою яких місцеві та національні органи влади змогли підвищити прозорість процесів управління. Технології підвищують прозорість, роблячи інформацію доступнішою. Але це також засіб поширення фейкової інформації. Довіру до технологій можна побудувати, продемонструвавши, що вони використовуються ефективно та відповідально, а також показуючи, що інформація, яку вони надають, є точною та надійною.

Завдяки численним продуктам ІКТ (інтернет, мобільний телефон і смартфон) і соціальним медіа люди, як правило, можуть безперервно дивитися та брати участь у різних формах вебінарів, а також здійснювати електронні телефонні дзвінки, надсилати текстові повідомлення, переглядайте Інтернет, завантажуйте програми та використовуйте вбудовану функцію камери, щоб робити фотографії та ділитися повідомленнями через

Facebook, Twitter, Instagram та інші пристрої. Механізми, що стоять за технологією, не завжди зрозумілі користувачам. Штучний інтелект може мати як позитивний, так і негативний вплив на розповсюдження інформації, залежно від того, як він розроблений, розгорнутий і як він регулюється. Це стає все більш критичним, оскільки нові технології, такі як штучний інтелект, стають здатними до процесів, які навіть досвідчені професіонали не можуть пояснити чи повністю зрозуміти. Довіра до технологій вимагає прозорості щодо того, як ці технології працюють. Взаємодія між прозорістю, технологіями та довірою створює зміцнюючий цикл, який веде до більш стійкого суспільства. У міру того, як цей цикл триває, окремі особи та організації стають краще підготовленими для реагування на критичні події, а суспільство в цілому стає більш стійким. Підтримуючи прозорість і забезпечуючи доступ до точної інформації, використовуючи технології для покращення комунікації та координації, а також зміцнюючи довіру через відповідальні дії та ефективне використання технологій, можна вплинути на позитивне старіння, включаючи здоров'я та благополуччя літніх людей, оскільки вони пов'язані зі здоровим старінням. Це краще підготує до викликів майбутнього.

#### Список літератури

1. Cosco TD, Wister A, Brayne C, Howse K, Hayslip B Jr. Psychosocial aspects of successful ageing and resilience: critique, integration and implications / Aspectos psicológicos del envejecimiento exitoso y la resiliencia: crítica, integración e implicaciones. *Estud Psicol.* 2018. 39. 248–66 <https://doi.org/10.1080/02109395.2018.1493843>.
2. Pruchno R, Carr D. Successful aging 2.0: resilience and beyond. *J Gerontol B Psychol Sci Soc Sci.* 2017. 72. 201–3 <https://doi.org/10.1093/geronb/gbw214>.
3. Angeles, I.T., Perkins, R.G. Intergenerational differences on resilience, sense of coherence, and self-efficacy coping of family during covid19 crisis: a salutogenic perspective. *Curr Psychol.* 2024. 43, 17727–17739. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05115-w>.
4. Kieu, M., Senanayake, G. Perception, experience and resilience to risks: a global analysis. *Sci Rep.* 2023. 13. 19356. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-46680-1>.
5. Xiong, W., Wang, D., Ren, W. та ін. Глобальна поширеність і фактори ризику страху пасти серед людей похилого віку: систематичний огляд і мета-аналіз. *BMC Geriatr.* 2024. 24, 321. <https://doi.org/10.1186/s12877-024-04882-w>

## SOME ASPECTS OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW

### **Philipp Christoph Schmädke**

PhD in Political Science, Director of the SCIENCE AT RISK Emergency Office of the Academic Network Eastern Europe (akno.e.V.), Berlin, Germany

### **Yuliia Yevstiunina**

Candidate of Pedagogical Sciences,  
Country Manager of the SCIENCE AT RISK Emergency Office of the Academic Network Eastern Europe (akno.e.V.), Berlin, Germany

Under conditions of military aggression, higher education and science institutions were again forced to find new ways and forms to continue their activities. At the constant bombing and destruction of higher education and research institutions became a reality, the challenges increased: they included the need to relocate them to safer areas, the temporary suspension of the educational process, the relocation of its participants both within and outside Ukraine, the

occupation of certain territories, the negative moral and psychological background associated with a direct threat to life, and other negative factors.

In response to this situation, in 2023, the SCIENCE AT RISK Emergency Office of the Academic Network Eastern Europe (akno e.V.), in cooperation with a team of researchers in Ukraine, initiated a study to obtain more detailed information and thus gain a better understanding of the current needs of higher education and science in Ukraine under the conditions of full-scale war [1]. The online survey was carried out between August and September 2023. It provides quantitative indicators and information on the working conditions, status and needs of Ukrainian scientists and can be used for planning and implementation of assistance and cooperation in this area.

4,250 respondents from all regions of Ukraine except for the Autonomous Republic of Crimea participated in this survey. Of the respondents, 56.3% were women and 43.7% were men. The proportion of people with a scientific degree is 79.3%. 66.1% of the respondents are engaged in research and teaching activities, 11% are exclusively engaged in research activities, 19.6% hold managerial positions, and 10% are degree holders (postgraduate students and doctoral students).

Simple random sampling was used to select the respondents. The results of the survey are not representative but given the scarcity of data in the midst of war, they can provide important insights regarding the state and needs of the Ukrainian research community.

Below are some facts obtained from the survey:

#### **Place of residence**

- Almost 25% of scientists have changed their place of residence since the beginning of the full-scale invasion. As expected, the percentage of those who changed their place of residence after the full-scale invasion was higher among women (30.9%) than among men (16.3%).

- Among those who did not change their place of residence, 10% want to leave Ukraine, while 3% want to move to a safer place within Ukraine. The overwhelming majority of respondents (86.6%) indicated that they did not want to change their place of residence.

#### **Personal issues**

- 20% of scientists have close relatives (husband, wife, children, parents, or siblings) who have been killed or seriously injured as a result of the war in Ukraine.

- 21% have been forcibly separated from their families as a result of the war.

- More than 5% of the respondents serve in the territorial defence and the Armed Forces of Ukraine.

- A significant proportion of the respondents, namely 28%, have family members or close relatives (husband, wife, children, parents, or siblings) serving in the Armed Forces of Ukraine. Among those scientists who do not have relatives serving in the Armed Forces of Ukraine, 53.4% feel psychologically well, while for those scientists whose relatives are in the military, this percentage is 46.9%.

- The need for financial resources has significantly increased from the beginning of the full-scale invasion to September 2023 (from 15.3% to 49%) among the surveyed researchers, which indicates the financial impoverishment of higher education and research institutions in the state of war.

#### **Scientific work**

- The majority of respondents (88.3%) continue their research even under the most difficult conditions of the war, while 11.7% of the respondents were forced to stop their research activities. Among the respondents who stopped engaging in research activities, most of them (47.9%) did so voluntarily, while 18.8% experienced administrative pressure and 33.3% did so as a result of war.

- Of the 34% of the respondents involved in research activities, 43% were forced to suspend their research projects.

- 44.3% of respondents have experienced a decrease in labour productivity. 42.4% experienced no change. 11.7% of the surveyed scientists reported an increase.



### **Social Issues**

- The data obtained on the possibility of scientists using their own professional contacts to solve problems caused by the war are interesting. For example, when faced with problems at the beginning of the full-scale invasion, almost 25% of the respondents were able to use their own professional (academic) contacts to solve the problems related to financial support (29.6%), finding an internship or training place (28.1%), finding accommodation (15%) and finding a new job (9.9%).

- Our survey indicates a fairly high percentage of Ukrainian scientists have been involved in volunteering since the beginning of the war – 52%. The percentage is higher among the respondents whose close relatives are serving in the Armed Forces of Ukraine – 62.8%, while this percentage is lower among those whose close relatives do not serve in the Armed Forces (47.5%).

### **Perceived needs**

In the survey asked respondents to compare the support they wanted and received during the first few months of the war. According to the answers, 53.6% of the respondents needed moral support, but only 35.7% of the respondents felt this support; 15.2% was in need of financial support and 5.5% received it; 16.6% needed material support (such as accommodation, household items, etc.) and 13.7% got this support; 9.6% needed support in terms of professional self-realisation (searching for a job, internship, scholarship, etc.) and 1.3% said that they received this support.

The changes in the needs of Ukrainian scientists are as follows. In summary, the need for financial resources has increased significantly, from 15.3% to 49%, indicating the financial impoverishment of higher education and research institutions in a state of war. The need for support in terms of professional self-realisation (finding a job, internship, scholarship, etc.) has also increased significantly from 9.7% to 38.2%. At the same time, the need for moral support has decreased, from 54.4% to 36.8%, which means that Ukrainians have begun to get used to life in a state of war. The need for material assistance (including accommodation, household goods, etc.) has also decreased (from 15.5% to 9.7%).

### **Conclusions**

Russia's aggressive war against Ukraine has had a dramatic impact on Ukrainian science in a number of ways. The physical damages to scientific and educational facilities and the financial losses of the education and science system can be assessed and overcome in the post-war Ukraine. The damage to human capital is however more difficult to assess now and to repair in the future. As one of the results of the war, the "brain drain", which has been a long-standing challenge for the country, accelerated even further. Despite many short-term hosting programs for Ukrainian refugee scholars at research institutions around the world, not all of them have been able to find a place in this highly competitive international academic environment. Without affiliation to academic institutions in the host countries, many Ukrainian refugee researchers may decide to change their career direction and abandon their research careers altogether.

Many Ukrainian scholars who have remained in the country experience psychological problems that lead to a decrease in their labour productivity. Moreover, many scholars in Ukraine lost the opportunities to do research in the face of strong budgetary pressure, lost their jobs unwillingly or found it unworkable to stay in the profession for the reason of financial instability. Thus, the impact of Russia's military aggression on the scientific potential of Ukraine is enormous now and can pose a challenge to the longer-term future of Ukrainian science.

The analysis of the overall situation in the country, together with the results of our survey of 4,250 Ukrainian scholars allows us to conclude that the most urgent issue for Ukrainian science in shorter terms is to save the critical mass of scholars and their potential. In terms of directions, priorities and forms of international assistance and support, the following recommendations can be made:

- The survey results highlight the financial challenges faced by the scientific community in Ukraine. Direct financial support is crucial to prevent researchers from abandoning their careers. The SCIENCE AT RISK Emergency Office has consistently prioritised providing

such support. Based on our experience, small grants for participation in conferences or publishing, rather than fully funded scholarships, appear to be more helpful in covering current living costs. This is particularly important for scholars who are based in Ukraine.

- Additionally, organising networking events for Ukrainian and European scholars can address the need for professional support and development expressed by the survey participants. International collaborative research projects, including those involving junior researchers, are necessary to provide Ukrainian scholars with a knowledge of European scientific practices and standards and to enhance their research competences. To ensure effective international communication and collaboration, it is also important to focus on developing the English language skills of Ukrainian scholars.

- Remote working practices, virtual access to scientific data and publications and distant participation in international networking and collaborations also contribute to the continuation of scientific work under the conditions of war.

- To prevent refugee scholars from Ukraine from quitting their research careers and to further develop their skills and competences, support is needed in finding training and research opportunities, grants and scholarships.

In the long term, these measures will facilitate sustainable cooperation and further integration of Ukraine into the European scientific environment after the war. This will encourage Ukrainian refugee scholars to return home, transforming the “brain drain” into a “brain circulation.” As our survey demonstrated, most respondents wish to remain in Ukraine provided they have suitable working conditions and adequate remuneration.

Ukrainian science has been severely affected by Russia’s aggressive war. Therefore, to safeguard Ukraine’s scientific potential, which is of utmost importance for its post-war future, more international support for Ukrainian scholars is required.

#### **References**

1. SCIENCE AT RISK Monitoring Report Ukraine 2022/2023: Threats to science and higher education after the full-scale Russian invasion. URL: SAR-Monitoring-Report\_Ukraine-Dec-2023.pdf (science-at-risk.org)

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІСТ В ДЕТЕРМІНАНТАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

#### **Іжа Микола**

доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій,  
директор Навчально-наукового інституту публічної служби та управління

#### **Липач Олена**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сьогодні однією з основних проблем відновлення країни виступає проблема планування та розвитку міст у поствоєнний період. В цьому контексті актуалізується необхідність визначення та розробки сучасних механізмів планування та розвитку міст. Недооцінка при розробці генеральних планів регіональних аспектів розвитку міст, характеру місцевості та забудови, приводять до певних порушень у процесах їх функціонування та розвитку [1]. В першу чергу це відбивається на рівні планування, який

формує міське середовище, призначене для ефективного та якісного задоволення потреб жителів міста.

Проведення містобудівної політики, яка б забезпечила гідний рівень якості життя, потребує нових підходів до оцінки і теоретичного осмислення сучасних механізмів планування та розвитку міст. Адже умови повоєнного відновлення формують потребу в інноваційному переосмисленні сутності, змісту та ролі таких механізмів.

Слід зазначити, що проблема повоєнного планування та розвитку міст є багатоаспектною, міждисциплінарною, такою, що сьогодні досліджується як вітчизняними так і зарубіжними вченими, серед яких роботи: В. Бабаєва, М. Баранського, В. Вакуленка, О. Бобровської, Г. Лаврика, В. Мамонової, В. Нудельмана, О. Яницького, К. Александра, Д. Стюарта та інших науковців.

Проте, незважаючи на важливість проблеми планування та розвитку міст, поза увагою вчених залишається низка питань, пов'язаних з регіональним механізмом планування та розвитку міст у поствоєнний період.

Процеси планування та розвитку міст будуть відбуватися на тлі перерозподілу владних повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, посилення ролі регіонів тощо. З таких умов виникають нові вимоги до механізму планування та розвитку міст, надання адміністративних, соціальних та інших послуг в контексті підвищення якості життя громадян.

В структурі регіонального механізму планування та розвитку міста необхідно визначити технології, які активізують такий розвиток, а саме: адаптації системи управління містом до змінних умов динамічного зовнішнього середовища; запровадження інструментів цифровізації, що забезпечують підвищення організованості системи планування та розвитку тощо [3].

Безумовно, формування та впровадження регіонального механізму планування та розвитку міст в контексті сталого розвитку буде слугувати підвищенню якості життя членів територіальних громад.

На наш погляд, основними суб'єктами регіонального механізму планування та розвитку міст виступають: органи виконавчої влади на регіональному рівні, міські ради та їх виконкоми (профільні департаменти та управління, громадськість (органи самоорганізації населення, громадські та бізнес-організації, жителі міста).

Отже, під регіональним механізмом планування та розвитку міст ми розуміємо сукупність взаємодіючих органів публічної влади та громадськості в контексті сталого розвитку, що забезпечує підвищення якості життя членів територіальних громад.

Вищезазначений регіональний механізм буде структуровано на наступні складові: організаційний, нормативно-правовий, співпраці з членами територіальної громади, приватними структурами та бізнесом, міжнародними організаціями технічної та фінансової допомоги.

У подальшому передбачається дослідження впливу регіонального механізму планування та розвитку міст на якість життя територіальної громади міста в соціально-економічній, культурній, екологічній сфері, враховуючи сучасні інструменти взаємодії міської влади з громадськістю.

### Список літератури

1. Павліха Н.В., Войчук М. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком міста в умовах європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації. Регіональна економіка. 2018. № 3. URL: [https://re.gov.ua/re201803/re201803\\_029\\_PavlikhaNV,VoychukMV.pdf](https://re.gov.ua/re201803/re201803_029_PavlikhaNV,VoychukMV.pdf)
2. Сич О. А. Ревіталізація як механізм забезпечення сталого розвитку міст. Львів: Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2014. С. 208–214. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/evpe\\_2016\\_1\\_6.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/evpe_2016_1_6.pdf).
3. Практичний посібник «Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування. Проект міжнародної технічної допомоги, 2020. 102 с.

## **ВАЖЛИВІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДТРИМКИ**

**Клименко Анастасія Сергіївна**

доктор філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

**Клименко Олександр Сергійович**

доктор філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»,

викладач кафедри кримінального процесу та криміналістики

Одеський державний університет внутрішніх справ

м. Одеса, Україна

Ментальне здоров'я публічних службовців визначає їхню продуктивність та впливає на якість надання публічних послуг громадянам. Також визначає їхню здатність концентруватися, приймати управлінські рішення та виконувати посадові обов'язки. Незадовільний стан ментального здоров'я може призвести до стресу, професійного вигорання та втрати мотивації до праці у публічних службовців, зростання випадків відсутності на роботі, зменшення робочої ефективності та погіршення загальної працездатності, втрати талантів та збільшення відтоку професійних кадрів.

Спрямування кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів на підтримку ментального здоров'я публічних службовців може бути стратегічною ініціативою, спрямованою на підвищення якості та ефективності державного управління через збільшення задоволеності та ефективності працівників на публічній службі.

Ментальне здоров'я – це стан психологічного комфорту, в якому людина може розвивати свій потенціал, впоратися з нормальними життєвими стресами, ефективно працювати і приносити користь своїй спільноті [1, с.13].

Згідно з визначенням ВООЗ, ментальне здоров'я – це стан щастя та благополуччя, в якому людина розкриває свої творчі здібності, вміє протистояти стресам, працює продуктивно та вносить свій внесок у суспільне життя. Це означає, що ментальне здоров'я поєднує здоровий дух і психіку людини з соціальним аспектом. Воно має важливе значення для досягнення мети, збереження фізичного здоров'я та є ключовим для благополуччя суспільства в цілому. Здатність отримувати задоволення від життя є головною ознакою ментально здорової людини. Стан ментального здоров'я залежить від різних чинників, включаючи соціальні, екологічні та економічні.

Проблема захисту ментального здоров'я надзвичайно загострилася внаслідок повномасштабної війни росії проти України. Участь у бойових діях або перебування в прифронтовій зоні, де постійні атаки ракетами та артилерією, бомбардування та окупація, суттєво підвищують уразливість наших громадян до психосоціального стресу й сприяють поширенню психічних розладів, таких як депресія, тривога, посттравматичний стресовий розлад та інші. Такі самі наслідки можуть виникнути серед громадян будь-якого міста, села, селища України внаслідок: втрати відчуття безпеки перед ракетними обстрілами та атаками безпілотників; переміщення до інших регіонів або країн і пов'язані з цим втрати роботи та звичного, комфортного оточення; побутові труднощі; фінансові проблеми; соціальна ізоляція; невпевненість у майбутньому й тривога за рідних та близьких [1, с.13].

Публічні службовці на фоні постійного напруженого та складного ритму життя, а також моральних принципів, пов'язаних з дотриманням присяги, змушені діяти у вкрай непростих умовах, зокрема екстремальних [5, с.100]. Професійна діяльність

перетворюється на напружену повсякденну діяльність з підвищеним рівнем особистої відповідальності, де необхідно приймати управлінські рішення в короткі терміни, що можуть впливати не лише на ефективність професійної діяльності керівника чи публічного службовця, але й на країну в цілому.

За ініціативою першої леді Олени Зеленської було створено Всеукраїнську програму підтримки ментального здоров'я під назвою «Ти як?». Головна мета проєкту полягає в тому, щоб забезпечити можливість турботи про ментальне здоров'я як щоденну звичку для українців [2].

Ментальне здоров'я відіграє важливу роль у житті людини, хоча й не завжди помітну. Воно є основою, яка дозволяє людині не лише жити повноцінним життям, але і успішно функціонувати у суспільстві. Постійна турбота про свій психічний стан може допомогти відкрити внутрішній резерв сил, який буде корисним у складних життєвих ситуаціях. Тому дбати про ментальне здоров'я має таку ж важливість для кожної людини, як і дбати за фізичним здоров'ям.

У сучасному світі кількість організацій, які приділяють увагу здоров'ю своїх співробітників, зокрема їхньому психічному стану, невпинно зростає. Вони впроваджують рішення, розробляють стратегії та застосовують практики, які базуються на наукових дослідженнях, мають доведену ефективність, конкретні цілі і постійно проходять моніторинг. Сфера бізнес-структур не лише витрачає значні ресурси на збереження психічного здоров'я працівників, але й інвестує в нього з метою отримання прибутку.

Під час впровадження програми подолання організаційного стресу North East Essex Mental Health Trust (Велика Британія) в трасті працювало 846 осіб. Організація, що надавала послуги у сфері психічного здоров'я виявила, що приблизно чверть працівників не приходили на роботу через захворювання, пов'язані зі стресом. Щоб вирішити цю проблему, траст впровадив антистресову програму. Результати втілення цієї програми показали зниження рівня відсутності працівників через хворобу з 6,17% до 4,79%, а також зменшення випадків захворювань, пов'язаних зі стресом, з 19,9% до 16,8%, протягом 5-річного періоду впровадження [4, с.9]. Основні кроки та заходи включали формування команди стрес-менеджменту під керівництвом HR-директора, попередній аналіз причин та рівня організаційного стресу через дводенний захід, та розробку плану дій для подолання стресу та піклування про психічне здоров'я працівників. Реалізація плану дій здійснювалась спеціальними командами протягом кількох місяців до декількох років, спрямованими на вирішення виявлених організаційних проблем та мінімізацію впливу різноманітних чинників.

У програмі загального добробуту, яку започаткувала Фінляндія, акцент був зроблений на забезпеченні ефективного та здорового робочого середовища, а також на підтримці психічного здоров'я працівників. Для досягнення цих цілей департаменти людських ресурсів компанії та трудової медицини взяли на себе відповідальність за впровадження програми. Дослідники Фінського інституту трудового здоров'я (Finnish Institute of Occupational Health) займалися збором статистичних даних і проводили медичні обстеження та опитування для виявлення чинників, що впливають на здоров'я та задоволеність працівників, з метою подальшої організації втручання для поліпшення ситуації [4, с.10].

У великій американській компанії з охорони здоров'я була впроваджена Програма підтримки працівників, охопивши 54 тисячі осіб, спрямована на допомогу працівникам зі складнощами соціального характеру та проблемами зі здоров'ям, зокрема психічними. Ця програма ґрунтується на принципах кейс-менеджменту, де керівники відділів організують зустрічі працівника з кейс-менеджером для оцінки потреб та надання необхідного супроводу. В результаті оброблення 163 кейсів протягом 10 місяців втілення програми вдалося підтримати продуктивність та якість життя працівників, що підвищує їхні шанси залишитися працездатними на тривалий термін [4, с.11].

Отже, на міжнародному рівні, міжнародні організації активно просувають ідею важливості підтримки психічного здоров'я на робочому місці шляхом створення успішних практик та розробки інструментів для психологічних платформ у цій сфері. Україна виявляє значний потенціал у цій області, оскільки зростає громадське визнання важливості турботи про психічне здоров'я та збільшується зацікавленість у співпраці з бізнесом, державними структурами та громадськими організаціями.

Таким чином, підтримка ментального здоров'я публічних службовців, які є надавачами публічних послуг та управлінцями, які приймають управлінські рішення в кризових ситуаціях, має стратегічне значення у створенні здорового та продуктивного робочого середовища. Служби управління персоналом повинні здійснювати підтримку ментального здоров'я своїх працівників, за допомогою: надання інформації про ресурси для психологічної підтримки, створення комфортних умов праці та конфіденційне ставлення до особистих даних працівників, можливість гнучкого графіку та роботи з дистанційно, забезпечення пропозицією щодо фізичної активності та здорового харчування. Додаткові заходи можуть включати можливість консультування з професійними психологами, забезпечення розвитку навчання та професійного росту, відкрита та ефективна комунікація та організація заходів для підтримки командного духу, розробка протоколів допомоги тим, хто цього потребує. Ці заходи не лише покращують самопочуття публічних службовців, а й позитивно впливають на ефективність та продуктивність органу публічної влади. Також доцільним є підвищення кваліфікації кадрів за такими короткостроковими програмами як «Підтримка ментального здоров'я в умовах війни» та «Психосоціальна підтримка працівників на робочому місці в умовах війни та у повоєнний період» [3], які розмішені на Порталі управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби.

#### Список літератури

1. Інжиєвська Л. А. Ментальне здоров'я та його підтримка в умовах військових дій в Україні: електронний навчальний курс. *Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України*, 2024. 31 с.
2. Офіс першої леді, МОЗ та партнери запускають Національну програму психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ofis-pershoyi-ledi-moz-ta-partneri-zapuskayut-nacionalnu-programu-psihichnogo-zdorovya-ta-psihosocialnoyi-pidtrimki>
3. Портал управління знаннями – Назва з екрану. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses>
4. Психічне здоров'я в організаціях: світова підтримка, українські перспективи. *НейроNEWS© Збірник клінічних рекомендацій*. Випуск 10 (93) ' 2017. URL: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2017/10%2893%29#gsc.tab=0>
5. Шупта І.М., Стеблівський В.О. Психологічне здоров'я державного службовця як морально-етична складова частина професійної діяльності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 13. 2019. С.99-105.

## ЕФЕКТ "RALLY AROUND THE FLAG": ТРАЄКТОРІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ

**Князєва Олена Володимирівна**

к.соц.н., доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У часи серйозних міжнародних криз громадськість зазвичай стає більш лояльною до свого уряду, створюючи так званий ефект «згуртування навколо прапора» та підвищуючи

популярність політичного лідера. Основна частина досліджень зв'язку між міжнародними кризами та рейтингом популярності президента пов'язана здебільшого з досвідом США та інших західних демократій. Ми зосереджуємося на випадку України. Наш емпіричний аналіз досліджує, чи супроводжуються військові конфлікти зростанням популярності президента під час президентства Володимира Зеленського. Очікування того, що популярність президента зросте після дуже «конкретних, драматичних і гостро сфокусованих» міжнародних подій, в яких президент бере безпосередню участь часто називають ефектом «мітингу навколо прапора» [1, с.21].

Ефект мітингу навколо прапора – це концепція, яка використовується в політичній науці та міжнародних відносинах для пояснення посилення короткострокової підтримки президента Сполучених Штатів у період міжнародної кризи чи війни. Американська громадськість бачить президента як втілення національної єдності. Другий, «The Opinion Leadership School», вважає, що мітинг виникає через відсутність критики з боку членів опозиційної партії, найчастіше в Конгресі Сполучених Штатів. Якщо здається, що члени опозиційної партії підтримують президента, у ЗМІ немає конфлікту, про який можна було б повідомити, тож громадськості здається, що з діяльністю президента все добре. Також вважається, що чим нижчим був рейтинг схвалення президента до кризи, тим більшим буде зростання у відсоткових пунктах, оскільки це залишає президенту більше можливостей для вдосконалення. Наприклад, у Франкліна Рузвельта після нападу на Перл-Харбор схвалення лише на 12 в.п. зросло з 72% до 84%, тоді як у Джорджа Буша після терактів 11 вересня схвалення зросло на 39 в.п. з 51% до 90%. Згідно з опитуваннями Gallup, рейтинг схвалення президента Джона Ф. Кеннеді на початку жовтня 1962 року (кубинська ракетна криза) становив 61%. До листопада, після того як криза минула, схвалення Кеннеді зросло до 74%. Сплеск схвалення досяг піку в грудні 1962 року на 76%. Рейтинг схвалення Кеннеді знову повільно знижувався, поки не досяг докризового рівня в 61% у червні 1963 року. Нещодавно в літературі було показано, що ефекти зростання не обмежуються контекстом США. Дійсно, вони були знайдені в багатьох інших країнах світу, включаючи Іспанію, Бельгію, Японію і Південну Корею. У парламентських демократіях екзогенні потрясіння не лише підвищують довіру до урядів, державних інституцій та провідних урядових партій, але й задоволеність функціонуванням демократії. Вони настільки сильні, що можуть навіть посилити довіру до відверто корумпованих політичних лідерів [2].

Відповідно до диверсійної теорії війни, непопулярні лідери породжують зовнішньополітичні кризи, щоб відвернути увагу громадськості від невдоволення їхнім правлінням і зміцнити свою політичну долю через об'єднання навколо ефекту прапора [3]. Відсутність чіткої емпіричної підтримки теорії може бути наслідком недостатньої деталізації теоретичного механізму, за допомогою якого громадськість реагує на конкретну проблему в центрі відволікаючої «кризи». Оскільки люди схильні інтенсивно реагувати на територіальні питання, лідер, який перебуває в бойовому стані, може спробувати маніпулювати цією схильністю та використати її, розпочавши конкретно територіальний конфлікт. Початок фатальних мілітаризованих суперечок щодо території, крім того, пов'язують з економічною недостатністю. Ефекти згуртування виконують важливу соціальну функцію: вони спонукають громадян швидко й ефективно реагувати на кризу та допомагають суспільству протистояти загрозі як єдиному та згуртованому [4].

Ефекти ралі також виконують відповідну психологічну функцію. Екзогенні шоки, які призводять до зниження прямого суб'єктивного контролю над своїм життям, змушують людей вдаватися до вторинних джерел контролю, до яких належать політичні інститути. У відповідності з цим Роккато та його колеги показали, що підвищення інституційної довіри, спричинене екзогенними шоками, сприяє психологічному благополуччю через посередництво уявного контролю.

Кілька наявних лонгітюдних досліджень показують, що ефекти зростання, викликані війнами та терористичними атаками, тривають кілька місяців. На початковому етапі (зазвичай від 2 до 8 місяців) криза не політизується, і громадяни гуртуються навколо



прапора. Після цього, коли актуальність соціально-психологічних функцій кризи зменшується, ефект зникає, підпорядковані джерела політичної ідентифікації до шоку знову починають організовувати політичну аргументацію громадської думки, криза нормалізується і суспільство повертається до нормальної партійної політики. Наприкінці цього процесу довіра до інститутів повертається до докризового рівня.

За роки війни література про вплив ефекту ралі на інституційну довіру зросла. Однак досі немає чітких відповідей на три актуальні запитання. Перше стосується точної тривалості ефекту підйому та довгострокової тенденції змін інституційної довіри, викликані екзогенним шоком. Ця нестача знань про середньо- та довгострокові тенденції змін інституційної довіри, викликані COVID-19, є проблематичною не лише з теоретичної точки зору, але й із прикладної точки зору. Дійсно, тривалі пандемічні кризи вимагають від громадян відповідати вимогам влади, які вимагають відповідної поведінки, необхідної для боротьби зі спалахом. Таким чином, необхідні глибокі знання процесів, що призводять до змін інституційної довіри.

За понад два роки війни українське суспільство демонструє найвищий рівень згуртованості перед обличчям російської агресії, згуртувавшись навколо президента та армії, а також поділяючи спільне розуміння цілей оборонної війни. У лютому 2022 року, перед вторгненням, Зеленському довіряли 37%. Після вторгнення на тлі його дій та загалом ефекту «згуртування навколо лідера» довіра йому різко зросла до 90% станом на травень 2022 року. Далі довіра Зеленському в період між травнем 2022 року і груднем 2023 року, тобто за півтора року, знизилася на 13 процентних пунктів з 90% до 77%. За наступних два місяці до початку лютого він втратив ще 12 процентних пунктів – довіра знизилася з 77% до 65%. Одразу після відставки Залужного довіра знизилася ще на 5 процентних пунктів до 60%. Таким чином, загалом на період 5–10 лютого 64% довіряють Зеленському, але на кінець цього періоду показник становить 60% [5]. Після закінчення першого року війни половина опитаних соціологами жителів країни заявили, що «події в Україні розвиваються в правильному напрямку». У вересні 2023 року, за даними Gallup, дві третини українців вірили, що вони повинні продовжувати боротьбу до повної перемоги, визначеної як повернення до кордонів 1991 року. Лише 31% респондентів висловилися за переговори та припинення вогню, а за даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), лише 21% опитаних у жовтні 2023 року були готові піти на територіальні поступки, навіть серед тих, хто вважає військовий потенціал Росії високим [6]. З іншого боку, рейтинги президента та української влади в цілому почали падати, втома від війни стала відчутнішою, зростав запит на оновлення політичного порядку денного [7]. Баланс довіри-недовіри до Зеленського становив +80% у грудні 2022 року, але до кінця 2023 року впав до +42%. Однак падіння не обмежується президентом. Незважаючи на те, що Володимир Зеленський залишається найпопулярнішим політиком країни (77%), за даними КМІС, сьогодні його відрив від інших громадських лідерів не такий вражаючий, як був раніше. Але останні також відчувають ерозію довіри: довіра до громадського діяча та мецената Сергія Притули (якому довіряють 69% респондентів) впала на 5 процентних пунктів порівняно з 2022 роком, а до мера Києва Віталія Кличка (якому довіряють 52%). довіра до нього впала на 22 відсоткові пункти. Єдиний із десятки популярних українських політиків, якому вдалося підвищити свій рейтинг, – головний опонент правлячої політсили в Україні Петро Порошенко (16% у середині 2022 року до 27% у грудні 2023 року). У січні 2024 року, за даними групи Рейтинг, частка українців, які вважали, що справи в країні рухаються в правильному напрямку, складала 48%, в неправильному 36%, у лютому ситуація різко змінилася: 46% респондентів вже вважали, що справи в країні рухаються в НЕправильному напрямку проти 36%. Хоча рівень підтримки чинного президента влади залишається вищим, ніж було до війни в листопаді 2021 року, він також значно знизився. За даними Інституту соціології НАН України, у травні 2022 року 54% респондентів відповіли, що «влада справляється практично з усіма своїми обов'язками». До грудня 2022 року частка таких респондентів становила 41%, а в червні 2023 року впала до 20%. Водночас частка тих,

хто вважає, що «влада робить недостатньо», зросла з 4% у травні 2022 року до 18% у червні 2023 року. Дані КМІС також свідчать про зростання кількості тих, хто критично ставиться до внутрішньої політики. Так, переважна більшість українців (68%) у травні 2022 року вважали, що потрібно відкласти суперечки та критику влади, тоді як чверть населення відповіла, що «критикувати владу потрібно зараз». Однак до жовтня 2023 року це співвідношення повністю змінилося: 70% вважають правильним критикувати помилкові дії влади, а 25% вважають, що зараз не час для суперечок і критики. Ця зростаюча критика найбільше зосереджена на питанні корупції. Уряд Зеленського втратив імунітет до корупції. Більше половини опитаних заявили про необхідність швидкого та рішучого покарання корупціонерів, «навіть якщо це порушує закон». Хоча, за даними КМІС, 58% респондентів вважають, що Україна повинна продовжувати боротьбу навіть в умовах значного скорочення допомоги Заходу, напередодні другої річниці війни та перед обличчям її нових викликів політична єдність українського суспільства видається набагато хиткішою.

#### Список літератури

1. Mueller, John. 1970. "Presidential Popularity from Truman to Johnson." *The American Political Science Review* 64 (1): 18–34. <https://doi.org/10.2307/1955610>.
2. Chang and Park, 2020 A heterogeneous rally effect for a corrupt president: partisanship, regional sentiment, and anxiety against a corruption scandal *Democratization*, 27 (8) (2020), pp. 1354-1375
3. Theiler, Tobias. "The Microfoundations of Diversionary Conflict." *Security Studies* 27.2 (2018): 318–343. DOI: 10.1080/09636412.2017.1386941
4. Tyson Chatagnier. The effect of trust in government on rallies 'round the flag J. Peace Res., 49 (5) (2012), pp. 631-645
5. Напрямок справ у країні та довіра політичним, військовим і громадським діячам. URL: [https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1368&page=1&fbclid=IwAR2m85v4wjJoC1Svhm8lNvA2XLyM4nm7X2gCWludqDcnFIDWQt-KW3K\\_jUs](https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1368&page=1&fbclid=IwAR2m85v4wjJoC1Svhm8lNvA2XLyM4nm7X2gCWludqDcnFIDWQt-KW3K_jUs)
6. Сприйняття перебігу війни росії проти України через майже два роки широкомасштабного вторгнення URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1372&page=1>
7. Комплексна оцінка стійкості населення, яка ґрунтується на дослідженні SCORE (SHARP) URL: [https://kiis.com.ua/materials/news/20240126\\_n/PRE\\_SHARP2\\_Wave2\\_Initial-analysis\\_06.12.2023\\_UKR.pdf](https://kiis.com.ua/materials/news/20240126_n/PRE_SHARP2_Wave2_Initial-analysis_06.12.2023_UKR.pdf)

## ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ VS СОЦІАЛЬНА ДОВІРА

### Леонідова Лілія Василівна

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Соціальна довіра була однією з найбільш часто досліджуваних конструкцій з тих пір, як дослідники вперше представили підходи до її вимірювання в 1940-х роках [1]. Ми вирішили дослідити, чи підвищує соціальну довіру гендерна рівність – рівність між чоловіками та жінками – шляхом аналізу глобальної вибірки з Світового дослідження цінностей [2]. Як стверджується в літературі, соціальна довіра формується та змінюється шляхом постійної взаємодії з соціально-економічними умовами, інститутами та соціальними нормами. Серед них рівність є, мабуть, важливим визначальним фактором у рішенні людини довіряти чи не довіряти іншим. Справедливе (рівне) ставлення, яке базується на недискримінаційному застосуванні правил гри (наприклад, обмін, конкуренція

та/або співпраця), створює середовище, в якому можна очікувати справедливої винагороди за свої зусилля та внесок. Отже, вищий рівень справедливості відповідає підвищенню довіри до правил та інших учасників гри [3]. Декілька емпіричних досліджень свідчать про те, що жінки довіряють іншим менше, ніж чоловіки, можливо, через те, що вони частіше зазнають дискримінації, а правила гри є несправедливими щодо жінок [4]. Цей висновок призводить до аргументу, що гендерна рівність є рушійною силою сприяння соціальної довіри (H1).

Взаємозв'язок між гендерною рівністю та соціальною довірою ми проаналізували шляхом розгляду різних вимірів гендерної рівності на глобальному рівні. Зокрема, гендерна рівність вимірюється гендерними цінностями (відсоток респондентів, які відповіли "Я вважаю, що чоловіки повинні мати більше прав на роботу, ніж жінки" у Всесвітньому дослідженні цінностей). Використовуючи цей гендерний індикатор, ми дослідили, чи існує позитивний зв'язок між гендерною рівністю та соціальною довірою в контексті справедливого ставлення до жінок.

Для емпіричної перевірки використано дані Світового дослідження цінностей (World Values Surveys Association, 2022), яке містить дані з 64 країни світу за період з 2017 по 2022 рік [5]. Результати дослідження свідчать про те, що гендерно дискримінаційні цінності знижують соціальну довіру, причому цей ефект стосується як чоловічого, так і жіночого рівнів довіри. Однак ефект гендерної рівності відрізняється в країнах з різним рівнем становища жінок. У той час як гендерна рівність є ключовим фактором соціальної довіри в менш дискримінаційних країнах, вона не відіграє значної ролі в менш рівних країнах.

Позитивний вплив гендерної рівності свідчить про те, що вона зменшує соціальні дистанції між людьми, а отже, стимулює довіру. Це пояснюється тим, що скорочення соціальних розривів призводить до справедливого застосування правил у суспільстві, а отже, можна мінімізувати ризики, пов'язані з довірою до інших, і розраховувати на справедливий захист, якщо інші не дотримуються своїх обіцянок. Справедливість стимулює людей довіряти та співпрацювати з іншими. Іншими словами, довіра є оптимальним поведінковим вибором, якому надається перевага перед недовірою в умовах низького рівня соціальної гетерогенності та дискримінації, а вигоди від співпраці є більшими.

Суспільну довіру відображає рівень довіри, яку люди мають один до одного в країні (суспільстві) - особливо довіру між людьми, які не мають особистих стосунків один з одним. Для того, щоб виміряти рівень соціальної довіри, ми використовували дані Всесвітнього дослідження цінностей (World Values Survey Wave 7 (2017-2022)). Серед всіх запитань ми зупинилися на питанні про довіру до інших людей загалом, оскільки воно охоплює найширший спектр довіри, включаючи довіру до людей, які не пов'язані з респондентом, а отже, може бути найбільш релевантним індикатором, що відображає загальний рівень соціальної довіри. Відповідаючи на запитання: Q57 «Як Ви вважаєте, більшості людей можна довіряти чи потрібно бути обережним у стосунках з людьми?», люди обирають один із трьох варіантів відповіді: так, ні, не знаю. Ми взяли відсоток людей, які відповідають "так, я довіряю іншим", як показник довіри до людей загалом. Дані розбиті за статтю, тобто відсоток жінок, які довіряють іншим, і відсоток чоловіків, які довіряють іншим. У вибірці загалом 24 % чоловіків відповіли, що довіряють іншим, тоді як 22,8% жінок відповіли "так" на це запитання. Рівень довіри найвищий в Китаї (65%) і найнижчий в Зімбабве (2%) (див.Табл.1).

Вибірка країн за рівнем економічного та інституційного розвитку є вищою за середньосвітовий рівень, тому результати оцінки слід інтерпретувати з обережністю - тобто результати можуть бути не застосовні до країн з низьким рівнем доходу та/або країн зі слабкими інституціями.

Таблиця 1.

**Довіра до інших людей, порівняння даних загалом (64 країни), для України та окремих країн за 2017-2022 рр. – розподіл відповідей**

	Чоловіки	Жінки
<b>Всі країни</b>	24%	22,8%
Україна	29,1%	31,7%
Китай	66,5%	64,5%
Зімбабве	1,8%	2,4%

Переходячи до вимірювання справедливості по відношенню до жінок, ми використовуємо різні типи індикаторів гендерної рівності. Справедливість по відношенню до жінок стосується не лише соціально-економічних умов гендерної рівності, але й цінностей та сприйняття жінок – тобто, чи вважаються жінки такими ж людьми, як і чоловіки. Таким чином, ми взяли питання про цінності, пов'язані з гендером, зі Світового дослідження цінностей як вимір цінностей, що відображають справедливість щодо жінок. Питання наступне: (Q33) «Коли робочих місць недостатньо, чоловіки повинні мати більше прав на роботу, ніж жінки?». Це питання запитує про цінності та ставлення людей до гендерної рівності, особливо в соціальних сферах - ситуації на роботі - тому воно може бути придатним індикатором, що фіксує рівень справедливого ставлення в суспільному житті, що, ймовірно, є важливим для соціальної довіри. Респонденти обирають один з трьох варіантів відповіді на запитання: «так» (тобто чоловіки повинні мати більше прав), «ні» (тобто чоловіки не повинні мати більше прав) та «не знаю». Відсоток респондентів, які відповіли "так", ми вважаємо показником дискримінації жінок щодо чоловіків. Аналіз показав, що відсоток відповідей "так" суттєво відрізняється між чоловіками та жінками (табл.2). Серед респондентів-жінок загалом за вибіркою 36,5% згодні з тим, що чоловіки повинні мати більше прав, тоді як серед респондентів-чоловіків близько 44% згодні з такою гендерною дискримінацією в цьому відношенні (в Україні відповідно: 37,2% і 56,2%). У вибірці з України відсоток жінок, які повністю погоджуються з твердженням, є майже вдвічі вищим (27,8%) в порівнянні з чоловіками (14,5%). Це може свідчити про сильніші традиціоналістські погляди серед жінок. Для порівняння, в американській вибірці велика більшість респондентів обох статей суттєво не погоджуються з цим твердженням (74,8% чоловіків та 84,6% жінок). Можна припустити, що це відображає сильніші гендерні рівність та недискримінаційні погляди у США.

Таблиця 2.

**Ступінь згоди із твердженням (Q33) « Коли робочих місць недостатньо, чоловіки повинні мати більше прав на роботу, ніж жінки»**

	Повністю погоджуюсь	Погоджуюсь	Як погоджуюсь, так і не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Цілковито не погоджуюсь
<b>В цілому за вибіркою</b>					
чоловіки	19,1%	24,9%	16,2%	29,3%	10,6%
жінки	15,1%	21,4%	13,9%	32,4%	17,2%
<b>Україна</b>					
чоловіки	14,5%	22,7%	27,8%	28,4%	6,5%
жінки	27,8%	28,4%	19,7%	38,7%	14,5%
<b>США</b>					
чоловіки		5,7%	19,5%	74,8%	
жінки		3,6%	11,9%	84,6%	

З даних наведених в табл.3 можна зробити загальний висновок, що існує зв'язок між рівнем соціальної довіри та ставленням до гендерної рівності на робочому місці серед чоловіків і жінок. У респондентів з вищим рівнем соціальної довіри (ті, хто вірять, що більшості людей можна довіряти) є менша схильність погоджуватися з твердженням, що чоловікам слід мати більше прав на роботу, ніж жінкам у ситуації нестачі робочих місць.

Це відноситься і до чоловіків, і до жінок. З іншого боку, у респондентів з нижчим рівнем соціальної довіри (ті, хто вірять, що потрібно бути дуже обережним з іншими) є вища схильність погоджуватися з даним твердженням. Чоловіки в цій групі виявили більший відсоток згоди, ніж жінки, що може свідчити про більш традиційні погляди на гендерні ролі серед цих чоловіків. Таким чином, дані демонструють кореляцію між соціальною довірою та гендерними упередженнями: вища соціальна довіра корелює з більшою підтримкою гендерної рівності, тоді як нижча соціальна довіра може бути асоційована з більшою підтримкою гендерних стереотипів. Цей зв'язок стосується обох статей, але може виражатися по-різному у чоловіків і жінок.

Таблиця 3.

**Ступінь згоди із твердженнями (Q33) « Коли робочих місць недостатньо, чоловіки повинні мати більше прав на роботу, ніж жінки» vs соціальна довіра (в цілому за вибіркою WVS7)**

	Повністю погоджуюсь	Погоджуюсь	Як погоджуюсь, так і не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Цілком не погоджуюсь
<b>чоловіки</b>					
Більшості людей можна довіряти	12,8%	21,3%	17,5%	32,7%	15,6%
Потрібно бути дуже обережним	21,2%	26,1%	15,6%	28,2%	9,0%
<b>жінки</b>					
Більшості людей можна довіряти	10,4%	18,6%	14,8%	32,5%	23,8%
Потрібно бути дуже обережним	16,6%	22,1%	13,6%	32,4%	15,3%

Цей висновок підтверджує гіпотезу, побудовану на аргументі, що жінки є основними бенефіціарами гендерної рівності, а отже, ефект має бути більшим для них. Можливим поясненням цього результату є те, що гендерна рівність створює більш надійне середовище жінок, що більше підвищує рівень їхньої довіри. Така інформація може бути важливою для розуміння громадських настроїв щодо гендерних питань на ринку праці, а також для розробки політики в галузі зайнятості та гендерної рівності.

**Список літератури**

1. Bjornsjov, C. (2022), "Social trust and patterns of growth", Southern Economic Journal, 89, 216- 237.
2. World Values Survey URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSCContents.jsp>
3. A.Alesina et al. Who trusts others? Journal of Public Economics (2002)
4. Y. Algan et al. Inherited trust and growth American Economic Review (2010)
5. Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen (eds.). 2022. World Values Survey: Round Seven - Country-Pooled Datafile Version 5.0. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat. doi:10.14281/18241.20

## ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ ДОВІРИ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВІЙНИ

**Лободюк Калерія Вадимівна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спец. «Публічне управління та адміністрування»

**Назаренко Марина Олександрівна**

к.н.держ,упр.,

старший викладач кафедри публічного управління та  
адміністрування

Вінницький державний університет

імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

*Анотація.* Доповідь присвячена визначенню ключових аспектів та факторів, що впливають на довіру громадян до політичних інститутів під час військових конфліктів. В роботі аналізуються теоретичні аспекти політичної довіри, освітлюються фактори, які впливають на її формування під час воєнного стану, а також представлені результати опитування, яке дозволило оцінити рівень довіри громадян у реальних умовах військового конфлікту. На основі отриманих даних у доповіді розроблені рекомендації для політичних діячів та владних структур щодо зміцнення довіри громадян та підвищення ефективності владних дій у період воєнного стану.

*Метою* є розширити розуміння процесів формування політичної довіри та сприяти розвитку стратегій для підвищення довіри громадян у складних умовах війни.

*Постановка проблеми.* Політична довіра є ключовим аспектом для функціонування демократичного суспільства, особливо в умовах військових конфліктів, коли вона може бути піддана серйозному випробуванню. В таких обставинах довіра до політичних інститутів, лідерів та влади стає необхідною для забезпечення ефективного управління, об'єднання громадянського суспільства та збереження національної єдності.

Актуальність дослідження полягає саме в тому, що умови військових конфліктів створюють специфічні виклики для формування та зміцнення довіри. Негативні наслідки війни, такі як загроза безпеці, руйнування житла та негативний демографічний та економічний вплив, можуть впливати на ставлення громадян до влади та політичних інститутів. Тому розуміння механізмів формування довіри в умовах військових конфліктів є критично важливим для розроблення стратегій та методів спрямованих на підтримку довіри та забезпечення стабільності суспільства.

*Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.* Важливою передумовою для існування демократії в країні та успішного функціонування політичної системи суспільства є політична довіра громадян [1, ст. 2].

Політична довіра – це стан, при якому як емоційно (іраціонально), так і раціонально громадяни підтримують політичні цінності та ідеали, політичні позиції лідерів, діяльність політичних інститутів і впевнені в позитивних наслідках прийнятих політичних рішень. Політична довіра орієнтована на те, що дії політичних суб'єктів будуть відповідати очікуванням окремо взятого індивіда, групи осіб чи суспільства загалом [1, с.3].

Федорів Т. зазначає, що довіра до державних і політичних інститутів включає передусім очікування громадян щодо рішень та дій цих інститутів у майбутньому, а не тільки у минулому [1, ст. 2].

Що до політичної довіри громадян в умовах війни ми, погоджуємося з думкою О. Резніка. Що факторами які впливають на політичну довіру в умовах війни в Україні можуть бути :

- *Етнокультурні та регіональні чинники.* . Ставлення до уряду та подій включаючи війну, залежить від етнокультурної та регіональної приналежності громадян . Це стосується уявлення про «своїх» та «чужих» у владних інституціях. Якщо точніше то

поняття «свої» зазвичай включають осіб , які мають схожу етнокультурну чи регіональну приналежність з конкретною собою або групою . Вони сприймаються як рідні й близькі. «Чужі» в цьому контексті – це ті , хто не має аналогічної приналежності , і часто сприймаються як ворожі або інші .

- *Економічний статус.* Соціо-економічне становище впливає на ставлення громадян до влади , особливо якщо вони сприймають уряд як здатний або не здатний забезпечити їхні потреби під час війни .

- *Медіа та інформаційний простір .* Представлення конфлікту та дій влади в медіа впливає на сприйняття ситуації громадськістю та ,відповідно, на рівень довіри до влади .

- *Рівень прозорості, продемонстрований владою під час війни .* Він може суттєво коригувати ставлення до неї. Навіть ілюзорна відкритість у обміні інформацією про хід війни, жертви та процеси прийняття рішень може сприяти довірі та позитивному ставленню. Ефективна комунікація, прийняття стратегічних рішень і вміння надихнути та згуртувати націю можуть посилити впевненість у здатності лідера країни успішно провести країну через війну, здійснюючи ефективні заходи для забезпечення захисту, безумовно матиме підтримку населення. Коли військові операції сприймаються як успішні, це сприяє утриманню довіри на високому рівні. Саме уособлення влади як гаранта їхньої безпеки та добробуту під час війни суттєво збільшує її підтримку серед населення.

- *Відсутність щирості в інформуванні населення .* Може призвести до розчарування, підозрливості та негативного ставлення. Якщо до того ж війна супроводжується трагічними помилками, поганим плануванням або неефективним виконанням, це може підірвати довіру [2].

Для кращого дослідження цієї теми, було проведено опитування щодо політичної довіри громадян в умовах війни. В опитуванні взяли участь 50 респондентів , опитування проводилося в усній формі.

Був такий перелік питань :

- Як часто ви довіряєте політичним лідерам та владі в контексті воєнних подій? Якщо ні, то які конкретні причини порушення довіри?

- Які фактори впливають на вашу довіру до політичної системи під час війни?

- Що потрібно зробити владі аби громадяни їй довіряли ?

- Як ви оцінюєте рівень впливу воєнних подій на соціальний клімат та довіру між громадянами?

Відповідаючи на це питання респонденти ,які відповіли що не мають довіри до влади обґрунтували свою думку тим, що нерідко спостерігаються непродумані рішення та випадки корупції, що підривають довіру до влади. Порушення прав людини та використання воєнних подій для політичної маніпуляції також викликають сумніви щодо дій політичних лідерів та влади.

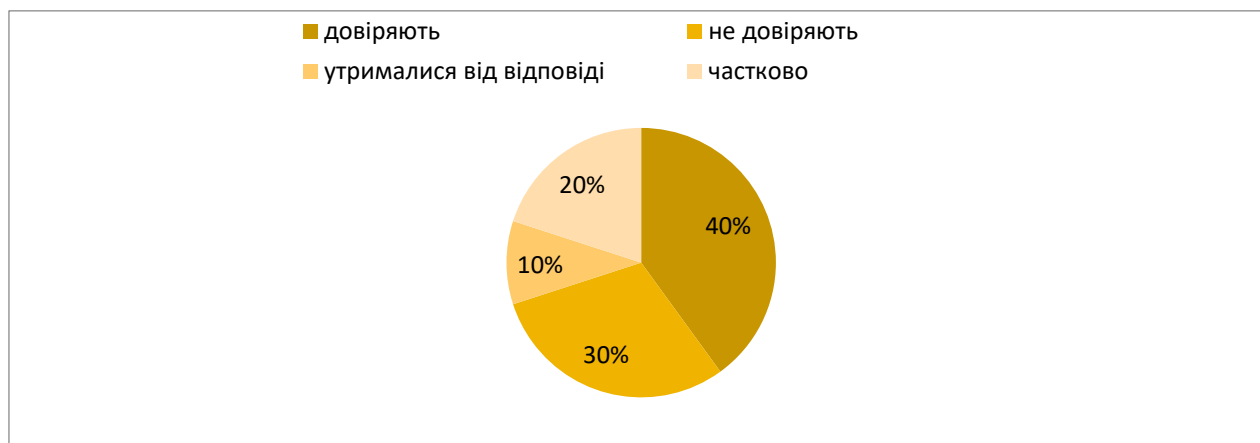


Рис 1 . Як часто довіряють політичним лідерам та владі в контексті воєнних подій.



Відповідаючи на наступне питання респонденти зазначили, що для них важливий рівень прозорості та відкритості влади щодо воєнних дій, ефективність прийнятих рішень, захист прав людини під час конфлікту, відсутність корупції та зловживань владою, а також відвертість у комунікації з громадськістю та інформаційна свобода.

Наступне «що потрібно зробити владі аби громадяни їй довіряли?» 95 % респондентів притримувалися думки що «Щоб збільшити довіру громадян до влади, важливо забезпечити відкритість, прозорість та відповідальність у діяльності владних інституцій. Це включає в себе активний діалог з громадськістю, відкритий доступ до інформації, ефективний механізм контролю за діяльністю влади та підтримку принципів демократії та прав людини.» 5 % утрималися від відповіді.

**Таблиця 1**

**Як респонденти оцінюють рівень впливу воєнних подій на соціальний клімат та довіру між громадянами**

Вплив			
Є	Немає	Позитивний	Негативний
97%	3%	35%	65%

65 % респондентів вважають, що воєнні події можуть суттєво впливати на соціальний клімат та довіру між громадянами. Вони можуть призвести до поглиблення поділів у суспільстві, загострення міжетнічних чи міжконфесійних конфліктів, а також збільшення рівня стресу та тривоги серед населення. Однак, в той же час, 35% вважають, що кризові ситуації можуть сприяти зміцненню спільності та солідарності між громадянами, особливо в разі спільних зусиль для подолання викликів.

*Висновок.* Дослідження вказує на важливість політичної довіри у забезпеченні успішної демократії та функціонуванні політичної системи в умовах війни. Фактори, що впливають на політичну довіру, включають етнокультурні та регіональні чинники, економічний статус, та інформаційний простір, рівень прозорості влади та її комунікація з громадськістю. Результати опитування показали, що ключовими для збільшення довіри є прозорість, відкритість, відповідальність влади, активний діалог з громадськістю та підтримка принципів демократії та прав людини. Водночас, воєнні події можуть як поглиблювати поділ у суспільстві, так і сприяти зміцненню спільності та солідарності між громадянами. Таким чином, для підвищення довіри громадян до влади в умовах війни важливо не лише забезпечити ефективний захист та безпеку, але й активно працювати над вдосконаленням політичної комунікації та забезпеченням прозорості та відкритості у діяльності владних інституцій.

**Список літератури**

1. Марина Назаренко. Вплив аб'єктної політичності розвиток політичної довіри в сучасних умовах. *Механізми державного управління ст.10* (дата звернення 18.04.2024)
2. Олександр Резнік. Ставлення українців до влади під час повномасштабної війни. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва в рамках Програми сприяння громадській активності. 13.07.2023 . URI: <https://dif.org.ua/article> (дата звернення 01.04.2024)

## ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ

**Ногаєвська Анастасія Сергіївна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Публічна політика в сучасну епоху – це форма політичного процесу, що здійснюється в публічному просторі, підтримується інформаційно-комунікаційними та іншими видами ресурсів і представлена цілісною сукупністю вертикальних і горизонтальних взаємодій учасників. Публічна політика стає конкретною формою комунікації, яка дозволяє громадянам активніше брати участь у формуванні, розвитку та реалізації політичних ліній.

Тим не менш, ключовою проблемою громадянського суспільства на шляху до збалансованого розвитку є недовіра до влади.

Недовіра політична – результат відсутності почуття відповідальності й обов'язку з боку посадових осіб, а також упевненості громадян у завтрашньому дні, що виникає внаслідок неефективної діяльності політиків та соціальних інститутів, які вони представляють [1].

Досвід розвинених країн Європи демонструє різні показники рівня довіри до державної служби. За даними Edelman Trust Barometr, найвищий рівень довіри громадян до уряду має Сінгапур – 70%. Рівень довіри до уряду Німеччини становить 50%, Великої Британії - 43%, США- 41%, Польщі – 30% [2].

Разом з тим, рівень довіри напряму залежить від ефективності роботи уряду. Показники ефективності роботи уряду, включає сприйняття якості державних послуг. Якість інституту державної служби та його незалежність від політичного тиску, а також якість вироблення та впровадження державної політики знаходяться у зазначених країнах на високому рівні. За даними Всесвітнього Банку, станом на 2014 рік ефективність системи державного управління Сінгапуру є найвищою та складає 100%, Німеччини 95%, Великої Британії - 93%, США – 90%, Польща - 75% [3].

Під час тривалих криз ступінь довіри до політичних сил, які перебувають при владі, зменшується. Це відбувається з різних і важко прогнозованих причин. Зокрема, ресурс довіри може бути втрачений, якщо:

- продукти політики є сумнівними через непередбачуваність наслідків, що вони можуть спричинити;
- наслідки політики суперечать проголошеним цілям;
- політика реалізується настільки неефективно, що це широко обговорюють у засобах масової інформації;
- критерієм прийняття рішень виступає не дієвість (що визначається результативністю, ефективністю, справедливістю, адміністративною й політичною здійсненністю), а політична доцільність.

Щоб не втратити ресурс довіри, політичні сили, що перебувають при владі, мають постійно оцінювати реалізовану ними політику; роз'яснювати її й розкривати хибність тверджень політичних опонентів і незадоволених політикою стейкхолдерів; задіяти символічні (суспільні) цінності, що сприймаються більшістю. Установлення й постійне звернення до цих цінностей сприяє стабілізації відносин у суспільстві, стимулюючи підтримку політики, що реалізується [4].

Також варто зазначити, що проблеми недовіри до влади формуються через відсутність правової свідомості та правової культури в суспільстві. Зазначені форми сприятимуть розширенню участі громадськості у прийнятті важливих суспільно-політичних рішень та контролі за їх виконанням, що легітимізуватиме діяльність влади в

цілому, державних інституцій, окремих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також прийняття конкретних суспільно-політичних рішень. Правова освіта як засіб формування громадянського суспільства забезпечує постійний зв'язок між владою та людьми.

Правова освіта – невід'ємна частина загальної культури громадянина, умова формування правової та політичної свідомості. Життя в громадянському суспільстві формує правову свідомість (позитивну чи негативну) незалежно від того, як відбувається (стихійно чи цілеспрямовано в рамках правової освіти) цей процес. Але правова освіта є запорукою того, що право стає регулятором життя індивіда, а не перешкодою на шляху вирішення його особистих завдань. У сучасних умовах саме правова освіта може стати найважливішим чинником розвитку особи, становлення громадянського суспільства й демократичної правової держави в Україні, громадяни якої зможуть жити в соціально-правовій злагоді одне з одним, з державою, владою, політичними партіями, громадськими рухами тощо. Завданням правової освіти має бути досягнення такого рівня правосвідомості, коли кожен член суспільства дотримувався б соціальних правил поведінки та правових норм виключно завдяки внутрішній потребі, власним переконанням, а не під страхом примусу, оскільки без цього неможливо збудувати громадянське суспільство [5].

Здійснення державного управління передбачає можливість корупційних дій, у тому числі пов'язану з його бюрократизацією, оскільки норми корупції можуть бути впливовішими, ніж законодавчі норми, відповідно до санкцій за їх порушення та/або витрат на їх дотримання. Наслідками корумпованості виступає неефективна діяльність уряду, вплив на сферу приватизації, зниження легітимності влади, додаткові видатки в економіці, порушення прав та свобод громадян, зменшення ефективності, чесності та легітимності влади, ефективності використання ресурсів, зменшення рівня економічного розвитку, прозорості діяльності як державних, так і неурядових організацій.

На фоні невирішених питань прозорості та ефективності діяльності органів державної влади помітним є поступове зниження довіри до політичних інститутів, низький рівень якої відповідає тенденціям у переважній частині постсоціалістичних країн. Певною мірою таку особливість спричинено економічною ситуацією та неспроможністю більшості урядів швидко подолати наслідки світової економічної кризи, а політичних партій – сформуванню органів влади, які можуть розв'язати переважну частину супутніх питань [6].

Сьогоднішні користувачі державних послуг очікують, що вони відповідатимуть їхнім індивідуальним потребам, даватимуть більший вибір та пропонуватимуть засоби відшкодування збитків у судовому порядку. Більше половини країн Організації економічного співробітництва та розвитку прийняли Хартії громадян з метою надання легкодоступних та зорієнтованих на клієнта державних послуг високої якості. Вводячи хартії послуг та встановлюючи механізми відшкодування збитків у судовому порядку уряди надають громадянам та бізнесу можливість оцінювати свій власний досвід отримання державних послуг та порівнювати із проголошеними стандартами їх надання [7].

Інструментом підвищення відкритості, підзвітності та залучення громадян до процесу прийняття рішень є надання доступу до інформаційних ресурсів, які генеруються органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Діджиталізація як каталізатор інноваційного розвитку економіки та суспільства створює умови для забезпечення суспільної довіри та посилення легітимності влади. Крім того, доступ до інформації про реалізацію державної політики є важливою умовою забезпечення фундаментальної цінності демократії та права на повноцінну участь у політичному процесі. Таким чином, відновлення довіри до влади повинно відбуватися із через електронного урядування (E- Governance).

Ознаками країни з розвинутою демократією є розгалужена система електронного урядування, що охоплює різні рівні взаємодії між державою та суспільством, наприклад, ретельний відбір державних службовців на основі досвіду та компетентності претендентів, можливості для кар'єрного зростання, висока заробітна плата, конкурентоспроможна з

приватним сектором, плідна боротьба з корупцією, що ґрунтується на добре розробленій законодавчій базі, та інші.

Надзвичайно важливо розробити засади, принципи, основну мету та конкретні напрями змін. Визначення змістовного підґрунтя для формування нових підходів до організації інформаційного обміну у сфері державного управління, тобто філософської бази, повинно стати пріоритетом діяльності державних органів. Саме визначення ключової парадигми – окреслення шляхів переходу від однієї моделі розвитку до принципово іншої – повинно зіграти вирішальну роль у вирішенні питання якості подальшого суспільного розвитку та відповідності цього процесу демократичним потребам сьогодення [8].

Запозичення зарубіжного досвіду антикорупційних практик та налагодження партнерських відносин між державними органами та суспільством може стати основою для побудови ефективної державної служби та адміністративної системи. Активне впровадження зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей духовності, соціально-економічного та історичного розвитку сприятиме перетворенню української державної служби на сервісну структуру, яка діє в інтересах суспільства та реагує на потреби населення.

Консультації з громадянами все частіше визнаються цінним засобом підвищення якості державної політики та зміцнення її легітимності. Для того, щоб забезпечити кращу реакцію та гнучкість органів державної влади в майбутньому, необхідні подальші зусилля для вдосконалення інструментів та базових процедур, а також для включення результатів консультацій з громадськістю в процес прийняття рішень.

Заходами з відновлення ресурсу довіри до органів державної влади є призначення, що викликають довіру; забезпечення прозорості бюджетних видатків; децентралізація системи прийняття владних рішень; відмова від дискримінаційної політики; забезпечення незалежності виконавців; скорочення бюрократичних процедур, їх спрощення, зменшення витрат на взаємодію з урядом; використання можливостей соціально відповідального бізнесу. Також зворотний зв'язок з громадянами у форматі діалогу, налагодження партнерських відносин між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та організаціями громадянського суспільства (асоціаціями, спілками тощо), підвищення ефективності механізмів участі громадян у формуванні та реалізації державної політики є важливими питаннями у процесі відновленні довіри до влади.

Публічна політика в сучасній епохі становить суттєвий аспект політичного процесу, що забезпечує активну взаємодію між учасниками в публічному просторі. Вона є інструментом для громадян, щоб активно брати участь у формуванні, розвитку та реалізації політичних стратегій. Однак ключовою проблемою є недовіра до влади, що виникає внаслідок недостатньої відкритості, ефективності та відповідальності з боку політичних лідерів.

Досвід розвинених країн показує, що рівень довіри до влади напряму залежить від ефективності державного управління та якості державних послуг. Під час кризових ситуацій довіра до політичних сил може суттєво зменшуватися через недоліки у реалізації політики, неефективність дій та недосяжність проголошених цілей.

З метою збереження довіри громадян, політичні сили повинні постійно оцінювати свою політику, роз'яснювати та демонструвати її користь, а також активно включати суспільні цінності у реалізацію стратегій. Це сприяє стабілізації відносин у суспільстві та підтримці політичних рішень, що реалізуються.

#### Список літератури

1. Пирожков, С. І., Божок, Є. В., & Хамітов, Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. Вип. 8. С. 74–82. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>
2. [Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. №3 (55). С.153-161.].

3. [Рябцев Г.Л. Відновлення ресурсу довіри як необхідна умова вироблення дієвої державної політики в Україні. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=843> ].
4. [Іваній О.М. Правова освіта як засіб формування громадянського суспільства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2016 № 22. С.42-45].
5. [Чабанна М. В. Довіра до політичних інститутів: передумови та наслідки для демократії. *Магістеріум. Політичні студії*. 2014. Вип. 58. С. 8-14. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/149240914.pdf>].
6. [Григорян О.О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf> (дата звернення: 03.02.2024)].
7. [Григорян О.О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf> (дата звернення: 03.02.2024)].
8. [Григорян О.О. Світовий і вітчизняний досвід забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в реалізації публічної політики (інформаційний аспект. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12GOOPIA.pdf> (дата звернення: 03.02.2024)].

## ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

### **Носач Володимир Іванович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В давнину підтримку для підприємців надавали у вигляді протекціоністських тарифів держав на імпортовані промислові товари, а також заохочення експорту, особливо готової продукції. У подальшому розвитку підтримка підприємництва стала розширюватися заходами податкового стимулювання для дрібних підприємців. Підтримка в своєму зародженні здійснювалася переважно шляхом непрямих заходів і створенням сприятливих умов для розвитку[1].

Щодо співвідношення понять «державна підтримка» та «державне регулювання», то існують суперечки і різні погляди. Так, деякі науковці розділяють державну підтримку підприємництва та його державне регулювання в межах державної підприємницької політики. А деякі – акцентують увагу на тому, що державна підтримка є частиною державного регулювання економіки і визначається, як сукупність організаційних, правових, економічних та інших заходів впливу на розвиток господарської діяльності та вирішення соціальних проблем.

Узагальнюючи зазначені визначення, можна зробити висновок, що державне регулювання є невід'ємною складовою регулювання підприємницької діяльності, а державна підтримка відіграє суттєву роль не тільки в умовах кризи, а й при прийнятті рішення про розширення та розвиток господарської діяльності суб'єкта малого підприємництва [2]. Правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності визначені Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» № 1160 від 11.09.2003 р. [3].

Відповідно до ст. 5 цього закону зі змінами та доповненнями, забезпечення здійснення державної регуляторної політики враховує:

– встановлення єдиного підходу до підготовки аналізу регуляторного впливу та до здійснення відстежень результативності регуляторних актів;

- підготовку аналізу регуляторного впливу;
- планування діяльності із підготовки проектів регуляторних актів;
- оприлюднення проектів регуляторних актів із метою одержання зауважень і пропозицій від фізичних та юридичних осіб, їх об'єднань, а також відкриті обговорення за участю представників громадськості питань, пов'язаних із регуляторною діяльністю;
- відстеження результативності регуляторних актів;
- перегляд регуляторних актів;
- систематизацію регуляторних актів;
- недопущення прийняття регуляторних актів, які є непослідовними або не узгоджуються чи дублюють діючі регуляторні акти;
- викладення положень регуляторного акта у спосіб, який є доступним та однозначним для розуміння особами, які повинні впроваджувати або виконувати вимоги цього регуляторного акта;
- оприлюднення інформації про здійснення регуляторної діяльності.

Здійснивши аналіз низки інформаційних джерел [4-9] можна зробити висновок, що всі вони вказують на необхідність вироблення узгодженої державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва, яка повинна бути послідовною і наскрізною, охоплювати не тільки суто регулювання діяльності малого та середнього підприємництва, але й передбачати розвиток інституційної підтримки малого та середнього підприємництва, а також активізацію діалогу між державою і бізнес об'єднаннями.

Отже, державне регулювання є невід'ємною складовою регулювання підприємницької діяльності, а державна підтримка відіграє суттєву роль не тільки в умовах кризи, а й при прийнятті рішення про розширення та розвиток господарської діяльності суб'єкта малого підприємництва. Недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності є основними принципами державної політики в цій сфері.

#### **Список літератури**

1. Прутська О. О., Ярова Ю. М. Державна підтримка підприємницької діяльності в аграрному секторі. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2016. № 1(76). С. 112-122.
2. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міценко Н. Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. / за ред. д-ра екон. наук Т. Г. Васильціва. К. : Знання, 2017. 446 с.
3. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України № 1160-IV від 11.09.2003 р. зі змінами та доповненнями. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>.
4. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва. К., 2014. URL : <http://www.dkrp.gov.ua/info/3226>.
5. Інформація про здійснення органами виконавчої влади державної регуляторної політики у 2016 році. Державна регуляторна служба України. URL : [http://www.drs.gov.ua/regulatory\\_policy/informatsiya-prozdijsnennya-organamy-vykonavchoyi-vladyderzhavnoyi-regulyatornoyi-polityky-u-2016-rotsi](http://www.drs.gov.ua/regulatory_policy/informatsiya-prozdijsnennya-organamy-vykonavchoyi-vladyderzhavnoyi-regulyatornoyi-polityky-u-2016-rotsi).
6. Розвиток малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми, потреби, перспективи. К. : Центр громадської експертизи ; Центр міжнародного приватного підприємництва, 2015. 44 с.
7. Чистов С. М., Никифоров А. Є., Мельник А. Ф. Особливості сучасної парадигми державного регулювання економіки. *Наука й економіка*. 2018. С. 103-110.
8. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014 – 2024 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 641-р від 08.08.2013 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-p>.

## ФІЛОСОФСЬКІ ВИТОКИ КАТЕГОРІЇ «ДОВІРА»

**Радіонова Людмила Олексіївна**

доцент кафедри філософії і політології

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

При описі практично всіх найактуальніших проблем сучасної політики поняття довіри неминуче виявляється одним із ключових. Незважаючи на те, що поняття довіри використовується повсюдно, як чинник політичних відносин воно вивчене відносно слабо.

У сучасних соціальних дослідженнях довіра стала об'єктом пильної уваги в рамках біхевіоризму, особливо в галузі теорії ігор. Методологічне підґрунтя тут заклали такі дослідники як фон Нейман і Роберт Аксельрод. Згодом теорія ігор (а разом із нею і вивчення довіри) стала вкрай затребуваною в політології, конфліктології та економіці. Не менш важливі дослідження соціальної ролі довіри були проведені в рамках структурно-функціонального аналізу, наприклад, у Нікласа Лумана. У соціальних науках, незважаючи на свою надважливу роль у суспільних відносинах, довіру почали вивчати доволі пізно, посправжньому щільно тільки у ХХ столітті, в рамках біхевіоризму. Методологічний апарат у сучасних дослідженнях довіри багато в чому запозичений із конфліктології, поведінкової економіки та соціальної психології – напрацювання цих дисциплін активно використовують не тільки як наочні аналогії та метафори для моделей світової політики, а й безпосередньо, у міждисциплінарних дослідженнях.

Уперше поняття довіри в політичному контексті з'явилося ще у філософії стародавнього світу. Політології як науки в той час ще не існувало, але філософські спостереження часів античності мають величезну цінність. Багато з них значно випередили свій час, а що ще важливіше – розглядаючи появу тих чи інших уявлень про довіру в контексті історичних умов, можна багато чого дізнатися про зміну ролі довіри в суспільстві.

Осмилення політичної функції довіри почалося ще в античності, і хоча суспільство встигло багато в чому змінитися й ускладнитися за цей час, розгляд еволюції уявлення про довіру може виявитися дуже корисним. Це дасть змогу простежити взаємозв'язок між соціально-політичним середовищем і поглядами, що виникли в цей період, щодо понять довіри, співпраці, влади тощо. Крім того, багато закономірностей, виявлених у рамках політичної філософії, так і не застаріли, ставши частиною сучасного наукового уявлення.

З джерел, що дійшли до нас, випливає, що вперше поняття довіра в історії політичної філософії з'являється одночасно в Стародавньому Китаї у Конфуція та в Стародавній Греції у Перикла. Причому обидва правителі розглядали відносини, побудовані на довірі, як ознаку стійкого і процвітаючого суспільства.

У збірці висловів Конфуція «Лунь Юй», наприклад, філософ зазначає: «керуючи царством, що має тисячу бойових колісниць, слід серйозно ставитися до справи й спиратися на довіру, дотримуватися економії у витратах і дбати про людей; використовувати народ у відповідний час». Там само він зазначає, що «в державі має бути достатньо їжі, має бути достатньо зброї і народ повинен довіряти правителю», причому в разі крайньої необхідності можна відмовитися від зброї і навіть від їжі, «але без довіри народу держава не може встояти» [1].

Тим часом у Стародавній Греції більшість політичних філософів усе ж таки схилилися до договірної теорії державотворення. Саме давньогрецькі софісти (такі як Протагор, Гіппій, Антифонт, Лікофрон) і вважаються творцями цієї теорії. Концепція

держави, побудованої на силі, а не на довірі, на той час була набагато менш популярною, з усіх софістів її описував лише Фразимах із Халкідона. Він стверджував, що в кожній державі силу має той, хто стоїть при владі, а будь-яка влада, встановивши свої закони, оголошує їх справедливими. При цьому піддани завжди роблять те, що завгодно правителю, оскільки сила у нього. Утім, для Фразимаха це було лише ілюстрацією релятивізму в політиці, він не був апологетом авторитарного стилю правління.

Договірна теорія, як, власне, і сама практика давньогрецької демократії того часу, мали на увазі у своїй конструкції фактор довіри, але софісти йому приділяли мало уваги. Уперше це поняття в політичному контексті вживає Перикл, що симптоматично, адже популярність договірної теорії держави пояснюється якраз тим, що період розквіту філософії в Стародавній Греції припадає на «золотий вік» афінської демократії, пов'язаної з ім'ям Перикла. Самого Перикла рідко зараховують до філософів, але саме з його слів, переказаних Фукидідом, ми можемо отримати найяскравіше уявлення про особливу роль фактора довіри в розвитку політичної системи.

Так, наприклад, Фукидід у своїй «Історії» цитує промову Перікла над могилами афінських воїнів, які полягли в Пелопонеській війні: «Наш державний лад не наслідує чужих інституцій; ми самі скоріше слугуємо взірцем для декого, ніж наслідуємо інших. Називається цей лад демократичним, тому що він ґрунтується не на меншості, а на більшості (демосу)... Ми живемо вільним політичним життям у державі й не страждаємо підозрілістю у взаємних відносинах повсякденного життя; ми не дратуємося, якщо хтось робить що-небудь собі на втіху, і не показуємо при цьому досади, хоча й нешкідливої, але такої, що все ж пригнічує іншого..., у стосунках людини до людини наші дії протилежні тактиці більшості: друзів ми здобуваємо не тим, що отримуємо від них послуги, а тим, що самі їх надаємо. Той, хто надав послугу, - надійніший друг, оскільки він своєю прихильністю до того, хто отримав послугу, зберігає в ньому почуття вдячності; навпаки, людина, яка отримала послугу, менш чутлива: вона знає, що їй доведеться повернути послугу, як обов'язок, що лежить на ній, а не з почуття вдячності. Ми одні чинимо благодіяння безбоязно, не стільки з розрахунку на вигоди, скільки з довіри, що ґрунтується на свободі» [2].

Ці слова Перикла особливо цікаві тим, що він дає ясне й абсолютно раціональне обґрунтування суспільству, побудованому на відкритості та довірі, як найефективнішої політичній системі. Згідно з Периклом, вільне суспільство відкриває для себе можливості для співпраці, побудованої на довірі. Це спостереження, сказане всього в кількох словах, розуміє випередило свій час. Воно буде згодом розвинене Кантом і потім знайде продовження в ліберальній парадигмі теорії світової політики.

Зв'язок між свободою і довірою в політиці пізніше побачив Аристотель. Так, за Аристотелем такі форми правління, як тиранія та олігархія, вирізняються високим рівнем недовіри як між владою і народом, так і всередині народу: «Тиранія містить у собі все те зло, яке притаманне і демократії, і олігархії. Від олігархії – те, що кінцевою метою є багатство (адже, природно, тільки за цієї умови можна і тримати при собі охорону, і вести розкішний спосіб життя); також цілковита недовіра до народної маси (ось чому тирані виробляють вилучення зброї, а гноблення черні, вигнання її з міста та розселення по різних місцях є заходами, спільними для олігархії та тиранії)» [3].

Що ж до недовіри в самому суспільстві, то вона не просто притаманна цим формам правління, а й активно провокується владою, що зацікавлена в мінімальній довірі громадян один до одного: «Тиран прагне до трьох цілей: по-перше, вселити малодушність у своїх підданих, тому що людина малодушна не стане складати проти нього змови; по-друге, посіяти взаємну недовіру – тиранія може впасти тільки тоді, коли деякі громадяни довірятимуть один одному, тому тирані – вороги порядних людей, як небезпечних для їхньої влади, і не лише тому, що вони не виносять деспотичної влади, а й тому, що вони користуються довірою як у своєму середовищі, так і серед інших, і не стануть займатися доносами ні на своїх, ні на чужих; по-третє, позбавити людей політичної енергії: ніхто не



наважитися на неможливе, отже, і на повалення тиранії, якщо в нього немає на те сили» [4]. Аристотель вказує і на те, яким саме чином тиран знищує довіру в суспільстві – для цього йому необхідно зруйнувати тканину громадянського суспільства, знищити всередині нього горизонтальні зв'язки.

Сповзання до тиранії може відбуватися не тільки через руйнування інфраструктури довіри в суспільстві, а й через дефіцит довіри всередині еліти, якщо вона є правлячим класом. Треба зазначити, що хоча тиран за Аристотелем цілеспрямовано знищує довіру в суспільстві й сам не довіряє народу, це ще зовсім не означає, що він не потребує певної довіри з боку людей. Але завойовує він цю довіру шляхом маніпуляції свідомістю, популістськими методами. У «Політиці» Аристотеля категорію довіри розглянуто у двох вимірах, які можна умовно назвати вертикальним (влада-суспільство) і горизонтальним (усередині влади і всередині суспільства). І якщо вертикальний вимір довіри для античної філософії не був революційним, то на чинник довіри в його вираженні всередині еліт і всередині громадянського суспільства до Аристотеля ніхто уваги не звертав і аж до Макіавеллі ця тема в політичній філософії більше не порушувалася. Тим часом горизонтальна довіра відіграє анітрохи не меншу роль у внутрішній політиці держави, а в зовнішній політиці саме горизонтальні зв'язки і є основними.

Чому Аристотель звернув таку серйозну увагу на проблему довіри в громадянському суспільстві, можна зрозуміти, адже в сучасній йому Греції цей чинник відігравав важливу роль. Цьому сприяли насамперед соціально-економічні передумови, що сформували особливе середовище. Ще у VII-VI ст. до н. е. в країнах Середземного моря в ужиток увійшов новий винахід – монетні гроші, які докорінно змінили світову торгівлю.

Поява монети в торговельному обороті змінила відносини купівлі-продажу. Потреба в постійному зважуванні злитків тепер відпала, це полегшило і прискорило розрахунки, однак гроші не тільки спростили товарообмін. Вони поставили його учасників у зовсім нову ситуацію, оскільки разом із грошовою одиницею з'явилися фіксовані в ній ціни і, тим самим, виявилось те, що було раніше менш помітним: залежність покупця і продавця від неконтрольованого чинника попиту і пропозиції. Безліч полісів, що співіснували в умовах постійної взаємодії та конкуренції, утворили своєрідне середовище, що вирізнялося культурним плюралізмом і безліччю горизонтальних зв'язків. На формування економічних відносин нового типу звернули увагу й самі греки, саме вони й винайшли тоді слово «економіка». Аристотель, який став живим свідком цих перетворень, описав основні економічні закони в «Політиці» та «Нікомаховій етиці», розкрив основні функції грошей і раціональну функцію торгівлі.

Підприємництво і торгівля вже самі по собі задіюють механізми, засновані на довірі, але крім цього вони змінюють всю соціальну структуру. Говорячи словами англійського антрополога Генрі Мейна, після економічних перетворень, що відбулися природним шляхом, Стародавня Греція зробила крок уперед від суспільства, що ґрунтується на статусі, до суспільства, що ґрунтується на контракті [5].

Отже, довіра – це історична, соціально-психологічна та економічна категорія, що характеризується високою моральністю, відповідальністю та професіоналізмом і сприяє формуванню ефективних взаємовідносин між різними економічними й політичними суб'єктами, які ґрунтуються на балансі інтересів.

#### Список літератури

1. Конфуцій. Судження і бесіди. Лунь юй. URL: <https://echafaud.org/confuciy-lun-jui/>
2. Фулідід. Промова Перікла (фрагмент з «Історії Пелопоннеської війни») / Антична література: Хрестоматія. Упорядник О. І. Білецький. К.: Радянська школа, 1968 (2-ге видання). 612 с. (С. 283-287).
3. Аристотель: політичні реалії. URL: <http://litopys.org.ua/istpolit/ipd08.htm>
4. Аристотель. Політика. Книга п'ята. К. 2000. С. 129-164. URL: <http://litopys.org.ua/aristotle/arist06.htm>

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ БЛАГОУСТРОЮ МІСТ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ**

**Собко-Бовкун Юлія**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Підходи державного управління у сфері містобудування у повоєнний період є важливими для відбудови та відродження громад. Ефективні стратегії державного управління можуть забезпечити ефективний розподіл ресурсів, координацію зусиль та залучення зацікавлених сторін до проєктів розвитку міст. Ці підходи допомагають визначити пріоритетність інвестицій в інфраструктуру, покращити послуги та підвищити загальну якість життя у післявоєнних умовах. Крім того, впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень у державне управління може стимулювати сталий розвиток міст і сприяти стійкості до майбутніх викликів.

Одним із поширених підходів є врядування за участю, яке передбачає залучення місцевих жителів до процесів прийняття рішень щодо міського планування та розвитку інфраструктури. Іншим підходом є прийняття цілей сталого розвитку, які зосереджені на створенні екологічно чистих та соціально інклюзивних міських просторів. Крім того, використання цифрових технологій, таких як геоінформаційні системи (ГІС), може допомогти покращити процеси міського планування та управління. Загалом сучасні підходи до державного управління у післявоєнному міському розвитку зосереджуються на інклюзивності, стійкості та інноваціях.

Ключовий підхід у повоєнному міському розвитку – це планування участі, яке передбачає взаємодію з місцевими громадами та зацікавленими сторонами, щоб забезпечити врахування їх внеску в процесах прийняття рішень. Це може допомогти краще задовольнити потреби та переваги мешканців і створити відчуття власності на забудову.

Іншим підходом є сталий розвиток, який зосереджується на балансі економічних, соціальних та екологічних міркувань у міському плануванні та управлінні. Це передбачає заохочення екологічно чистих практик, скорочення викидів вуглекислого газу та заохочення соціальної справедливості в містах. Суттєвим не лише в діючих операційних умовах, а й в випадку подальшої ревіталізації територіальних громад є відміна заборони на здійснення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти, що відбулася поряд із незастосуванням положень, які стосуються захищених видатків бюджету[1, с. 134].

Крім того, багато післявоєнних міст сприймають технологічні досягнення в міському управлінні, такі як ініціативи розумного міста. Ці ініціативи використовують технології для покращення надання послуг, підвищення участі громадськості та створення більш ефективного та сталого міського середовища.

Сучасні підходи до державного управління у сфері розвитку міст у післявоєнний період еволюціонували, щоб зосередитися на стійкості, залученні громади та інноваціях. Дослідження показують, що успішні стратегії розвитку міст часто надають пріоритет участі громадян у процесах прийняття рішень, включають зелену інфраструктуру для сприяння екологічній стійкості та використовують технології для підвищення ефективності та прозорості управління. Крім того, наголос на державно-приватному партнерстві та стратегічному плануванні виявився ефективним у вирішенні проблем розвитку міст після

конфлікту. Загалом, цілісний та інклюзивний підхід, який збалансовує економічні, соціальні та екологічні цілі, є вирішальним для успішного післявоєнного розвитку міст. Важливо враховувати, що розвиток міст у післявоєнний період вимагає комплексного підходу, який орієнтується на потреби та думку місцевого населення. Один із ключових аспектів – це залучення громади до прийняття рішень. Це може включати проведення публічних консультацій, створення міських форумів та інших механізмів, які дозволяють мешканцям активно брати участь у формулюванні політик і програм розвитку.

Зелена інфраструктура також відіграє ключову роль у сталому розвитку міст. Це означає створення та підтримку парків, скверів, велосипедних доріжок, систем зберігання води та інших елементів, які сприяють екологічній стійкості та підвищують якість життя мешканців.

Використання технологій, таких як цифрові платформи та системи моніторингу, може значно покращити ефективність та прозорість управління містом. Це допомагає у виявленні проблем, відстеженні результатів програм та забезпеченні відкритості в управлінні.

Державно-приватне партнерство є ще одним важливим інструментом для забезпечення успішного розвитку міст після конфлікту. Це дозволяє комбінувати ресурси та експертизу як державного, так і приватного секторів для досягнення спільних цілей.

Усі ці аспекти разом формують цілісний та інклюзивний підхід до розвитку міст, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Такий підхід є вирішальним для створення міст, які не лише відновлюються після конфлікту, а й розвиваються на користь всіх своїх мешканців.

Основні напрямки державного управління у сфері розвитку інфраструктури у післявоєнний період зосереджені на стійкості, залученні громади та інноваціях. Ці підходи передбачають співпрацю із зацікавленими сторонами, використання технологій для ефективного надання послуг і врахування екологічних міркувань.

Погляди на сучасні підходи до управління підкреслюють важливість прийняття рішень на основі даних, сприяння прозорості та підзвітності в державних проєктах, а також сприяння державно-приватному партнерству для більш ефективного розвитку інфраструктури.

Одним з найсучасніших підходів у державному управлінні післявоєнного періоду є партиципаторне врядування. Це передбачає активне залучення громадян до процесів прийняття рішень щодо міського розвитку та інфраструктурних проєктів, у тому числі щодо благоустрою та міського планування. Громадян заохочують надавати свій внесок, відгуки та пропозиції, що сприяє створенню більш стійких та інклюзивних міських просторів. Такий підхід не тільки сприяє прозорості та підзвітності, але й сприяє зміцненню довіри між урядом і громадянами.

Іншим підходом є використання технологій у міському управлінні. Це включає використання аналітики даних, цифрових платформ і систем моніторингу в реальному часі для підвищення ефективності послуг, пов'язаних із благоустроєм міст та розвитком інфраструктури.

Використовуючи технології, державні адміністратори можуть приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищити загальну якість життя в містах. Крім того, такий підхід може сприяти кращій комунікації та взаємодії з громадськістю, що призводить до більш ефективного та чуйного управління.

Загалом ці сучасні підходи в державному управлінні спрямовані на сприяння сталому розвитку, залученню громадян та ефективному управлінню у сфері благоустрою міст та розвитку інфраструктури у післявоєнний період.

Інноваційні підходи до державного управління у сфері містобудування у повоєнний період підкреслюють важливість досліджень у формуванні політики та процесах прийняття рішень. Дослідження відіграють вирішальну роль у розумінні потреб і пріоритетів громади, визначенні передового досвіду та оцінці ефективності політики. Впроваджуючи наукові

дослідження в державне управління, уряди можуть забезпечити ефективний розподіл ресурсів, узгодження пріоритетів із потребами громади та досягнення цілей сталого розвитку. Крім того, дослідження допомагають прогнозувати майбутні виклики та розробляти інноваційні рішення для вирішення нових проблем міського планування та розвитку інфраструктури. Зрештою, сильний акцент на дослідженнях у державному управлінні може призвести до більш обґрунтованого прийняття рішень, кращого управління та покращення якості життя жителів.

Головним результатом дослідження сучасних підходів до державного управління у сфері розвитку міст у повоєнний період є зрушення до процесів прийняття рішень за участю. Це включає залучення зацікавлених сторін (місцеві жителі, громадські організації та підприємства) до планування та реалізації проєктів міського розвитку. Включаючи різноманітні точки зору та досвід, державні адміністратори можуть забезпечити відповідність ініціатив розвитку міст потребам і пріоритетам громади, що призводить до більш стійких та інклюзивних результатів. Крім того, акцент на прозорості, підзвітності та ефективній комунікації має вирішальне значення для зміцнення довіри між зацікавленими сторонами та сприяння співпраці в процесі прийняття рішень. Сучасні підходи публічного управління в сфері благоустрою в повоєнний період дуже важливі для відновлення і підтримання життєвого середовища після конфліктів. Зокрема, ефективне планування, координація та моніторинг проєктів з благоустрою можуть допомогти забезпечити сталий розвиток та підвищення якості життя мешканців. Важливо також враховувати потреби та думки громади при прийнятті рішень у цій сфері. Інновації публічного управління в сфері благоустрою полягають у використанні технологій, які дозволяють ефективніше взаємодіяти з громадою, отримувати її зворотний зв'язок та швидше реагувати на потреби мешканців. Це може включати в себе розробку мобільних додатків для подання заявок на ремонт чи покращення комунальної інфраструктури, створення платформ для онлайн-голосування за проєкти благоустрою, а також впровадження систем моніторингу якості послуг в реальному часі. Додатково, важливо враховувати інтереси та думку мешканців при плануванні та прийнятті рішень у цій сфері. Згідно з проведеним аналізом, одним з ключових висновків є необхідність посилення комунікації між владою, громадою та іншими зацікавленими сторонами для оптимального управління благоустроєм.

Подальша відбудова українських міст, які зазнали руйнувань внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, також може базуватися на основі концепції екополісу (екоміста), що сприятиме покращенню стану довкілля та збалансованому розвитку територій. Таким чином, перспективи подальших досліджень можуть стосуватися вивчення кращих світових практик реалізації концепції екополісу та шляхів їх застосування в Україні [2, с. 52]. Загалом інтеграція сучасних підходів може призвести до покращення якості інфраструктури, кращого розподілу ресурсів та підвищення добробуту громади у післявоєнний період та формуванню довіри громадян до органів публічної влади. Зусилля з благоустрою міст можуть сприяти економічному розвитку, соціальній згуртованості та екологічній стійкості, роблячи їх важливим компонентом післявоєнної реконструкції та мирного співіснування.

#### **Список літератури**

1. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 217 с.

2. Шевченківська весна – 2023: публічне управління та державна служба : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) /за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 340 с.

## ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Ткаченко Антон Олегович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В сучасному світі, де цифрові технології пронизують всі сфери життя, їх роль у забезпеченні стійкості системи публічної влади стає все більш важливою. Особливо це стосується ситуацій, коли держава стикається з викликами, пов'язаними з воєнними діями, надзвичайними ситуаціями або запровадженням спеціальних адміністративно-правових режимів. Цифрова трансформація може допомогти органам влади адаптуватися до нових умов, забезпечити безперебійну роботу та надати громадянам необхідну підтримку.

Право на належне адміністрування для європейських країн є одним із базових прав людини, свідчить про значимість сфери публічно-правових відносин для держави та приватної особи. Воно є надбанням європейської спільноти, одним із прав особи, що реалізуються у її відносинах з публічною адміністрацією [1].

*1. Аналіз ролі цифрових технологій у забезпеченні безперебійної роботи органів влади під час воєнних дій та надзвичайних ситуацій.* В умовах воєнних дій та надзвичайних ситуацій стійкість системи публічної влади стає ключовим фактором для забезпечення безпеки та добробуту громадян. Цифрові технології можуть відігравати важливу роль у збереженні працездатності органів влади та наданні їм можливостей для ефективного реагування на кризові ситуації.

*Віддалена робота.* Впровадження гнучких моделей роботи, таких як віддалений доступ до робочих місць та використання хмарних сервісів, дозволяє продовжувати виконувати свої обов'язки навіть в умовах, коли фізичний доступ до офісів неможливий. Це може бути досягнуто за допомогою:

– Хмарних сервісів: Хмарні платформи надають доступ до програмного забезпечення, даних та інших ресурсів через Інтернет, дозволяючи працювати з будь-якого комп'ютера або мобільного пристрою.

– Інструментів для онлайн-співпраці: Різноманітні програми та сервіси, такі як Zoom, Google Meet, Slack та Microsoft Teams, дають можливість проводити онлайн-зустрічі, обмінюватися файлами, спілкуватися та спільно працювати над проектами.

*Електронні послуги.* Перехід на електронну доставку послуг може значно спростити доступ громадян до важливої інформації та допомоги, особливо в умовах обмеженої мобільності та доступу до традиційних каналів обслуговування. Це може включати:

– Онлайн-реєстрацію на отримання допомоги: Громадяни можуть подавати заявки на отримання соціальної допомоги, субсидій, гуманітарної допомоги та інших видів підтримки онлайн, не виходячи з дому.

– Подачу заяв на отримання документів: Замість особистого візиту до державних органів, громадяни можуть подавати заявки на отримання паспортів, свідоцтв про народження, посвідчень водія та інших документів онлайн.

– Оплату комунальних послуг та інших платежів: Онлайн-платежі дозволяють громадянам оплачувати рахунки за комунальні послуги, штрафи, податки та інші збори без потреби стояти в чергах.

*Системи оповіщення.* Цифрові платформи можуть використовуватися для надсилання екстрених оповіщень громадянам про небезпеку, евакуацію, зміни в режимі роботи органів влади, доступ до гуманітарної допомоги тощо. Це може бути досягнуто за допомогою:

– SMS-повідомлень: SMS-повідомлення є простим та доступним способом надсилання коротких повідомлень великій кількості людей.

– Мобільних додатків: Спеціалізовані мобільні додатки можуть надавати детальну інформацію про надзвичайні ситуації, включаючи карти евакуації, інструкції з безпеки та доступні ресурси.

– Систем оповіщення на основі місцезнаходження: Ці системи можуть надсилати сповіщення тільки тим користувачам, які знаходяться в зоні ризику.

*Переваги використання цифрових технологій.* Впровадження цифрових технологій в роботу органів влади під час воєнних дій та надзвичайних ситуацій може мати ряд переваг, таких як:

– Підвищення стійкості: Завдяки віддаленому доступу до робочих місць та електронним послугам органи влади можуть продовжувати функціонувати навіть в умовах пошкодження інфраструктури або переміщення людей.

– Покращення комунікації: Цифрові платформи дають можливість органам влади швидко та ефективно реагувати на проблемні питання.

*2. Вивчення досвіду використання цифрових платформ для координації гуманітарної допомоги та підтримки постраждалих громадян.* Цифрові платформи можуть відігравати важливу роль у координації гуманітарної допомоги та підтримки постраждалих громадян. Це може бути досягнуто за допомогою:

– Картування потреб: Цифрові платформи можуть використовуватися для збору даних про потреби постраждалих, таких як їжа, вода, житло та медична допомога. Ці дані можуть допомогти гуманітарним організаціям краще розподілити ресурси та надати допомогу тим, хто її найбільше потребує.

– Зв'язку з постраждалими: Цифрові платформи можуть використовуватися для зв'язку з постраждалими та надання їм інформації про доступні послуги та допомогу. Це може включати онлайн-чати, форуми та групи підтримки.

– Координації волонтерської діяльності: Цифрові платформи можуть використовуватися для координації роботи волонтерів, які допомагають постраждалим. Це може включати пошук волонтерів, відповідність їхнім навичкам з потребами та відстеження їхнього прогресу.

*3. Оцінка потенціалу цифрових інструментів для протидії дезінформації та кібератак.* Одним із головних питань побудови національної системи кібербезпеки є створення спеціалізованої структури (міністерства чи іншого органу виконавчої влади) у цій сфері [2].

Цифрові інструменти можуть допомогти органам влади протидіяти дезінформації та кібератак, які можуть становити серйозну загрозу в умовах воєнного стану.

Це може бути досягнуто за допомогою:

– Аналізу даних: Цифрові інструменти можуть використовуватися для аналізу даних з соціальних мереж та інших онлайн-джерел, щоб виявити та блокувати поширення дезінформації.

– Кіберзахисту: Органам влади необхідно вжити заходів для захисту своїх систем та даних від кібератак. Це може включати використання брандмауерів, антивірусного програмного забезпечення та інших засобів безпеки.

– Підвищення обізнаності: Важливо підвищувати обізнаність громадян про ризики дезінформації та кібератак, щоб вони могли захистити себе. Це може бути досягнуто за допомогою інформаційних

Таким чином, цифрові технології стають ключовим фактором у забезпеченні стійкості системи публічної влади в умовах воєнних дій, надзвичайних ситуацій та спеціальних адміністративно-правових режимів. Завдяки віддаленому доступу до робочих місць, електронним послугам, системам оповіщення та іншим інструментам, органи влади можуть зберігати працездатність, ефективно координувати гуманітарну допомогу, протидіяти дезінформації та кібератакам.

Впровадження цифрових рішень потребує ретельного планування, інвестування та підготовки персоналу. Важливо також забезпечити доступність та інклюзивність цих рішень для всіх груп населення.

Цифрова трансформація – це не просто інструмент, а й шлях до більш стійкої, ефективної та прозорої системи публічної влади, яка відповідає демократичним цінностям та принципам верховенства права.

В майбутньому цифрові технології продовжуватимуть розвиватися, пропонуючи нові можливості для посилення стійкості та покращення життя громадян. Україна має всі шанси стати лідером у цій сфері, використовуючи цифрову трансформацію для побудови більш стійкого та демократичного суспільства.

#### Список літератури

1. Права людини в умовах цифрової трансформації суспільства : монографія / [Д. В. Лученко, О. В. Капліна, В. Я. Настюк та ін.] ; за ред. Д. В. Лученка. – Харків : НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2022. – 272 с.

2. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 грудня 2021 р. / наук. керівник конф. О. А. Баранов ; упоряд.: В. М. Фурашев, С. О. Дорогих. – Київ- Одеса : Фенікс, 2021. – 324 с.

### ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ СУСПІЛЬСТВА ДО СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ

#### Токарчук Ольга Володимирівна

доктор юридичних наук, професор,  
провідний науковий співробітник відділу публічно-  
правових досліджень  
Інститут правотворчості та науково-правових експертиз  
НАН України

Довіра до інституцій є важливим елементом сучасного демократичного врядування, оскільки вона необхідна для ефективної взаємодії та комунікації між владою і громадянами. Оскільки судова система є однією з трьох гілок влади, тому абсолютною основою легітимності є рівень довіри до судової влади. Явище довіри є дуже складним і багатограним, перебуває під впливом багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як початкове сприйняття, попередні стереотипи, особливості комунікації та характер взаємодії. Довіра до суду не є винятком, її не можна ототожнювати із задоволеністю роботою суду, так само як і пояснювати лише стереотипами. Скоріше, ці два чинники мають однаково сильний вплив на загальний рівень довіри громадян до судової влади.

Явища, які гарантують цілісність суспільства, його стабільність, надійність і передбачуваність розвитку, набувають особливого значення сьогодні, коли змінюється парадигма цінностей і переосмислюються соціальні й політичні процеси та явища. Одним із таких явищ є довіра як складова соціальної взаємодії, своєрідний індикатор і необхідна умова соціального порядку та ефективної взаємодії. Феномен довіри як явища моральної свідомості, набір чеснот у взаємодії, базові елементи демократії, авторитет і відповідальність, врешті решт, поняття довіри як соціального інституту постійно присутні у спілкуванні людей, публічних виступах і риториці політиків, журналістів та експертів. Посилання на довіру використовуються як складова таких процесів, як оцінка соціальних процесів і явищ у процесі прийняття та реалізації політичних і управлінських рішень, прогнозування соціальної поведінки, соціальної інтеграції та мобілізації мас [5, с. 8].

Будучи складним явищем, довіра до судової влади має інструментальну, соціальну та власну цінність. Інструментальна цінність довіри до судової влади полягає в тому, що, маючи довіру до судової влади як елемент правової культури, що людина і суспільство будують свою поведінку відповідно до встановлених правил і вимог, захищають свої права та інтереси в суді в разі необхідності та виконують судові рішення. При цьому особливості та відмінності національних правових систем і правових культур суспільств накладають

свій відбиток як на форму нормативності, так і на процесуальний характер її реалізації. Соціальна цінність довіри до судової влади полягає в тому, що вона втілює загальні уявлення та настрої громадян і суспільства в цілому, сприяє більш ефективному здійсненню правосуддя та налагодженню ефективної комунікації між суспільством і судовою владою. Соціальна цінність довіри до судової влади визначається її здатністю заохочувати людей вирішувати правові спори через суд. Власна цінність довіри до судової влади полягає в тому, що довіра до судової влади є критерієм, індикатором та загальним мірилом ефективності роботи судової влади та справедливості її рішень. Високий рівень довіри громадян та суспільства до судової влади дає можливість судовій владі здійснювати заходи, спрямовані на підвищення незалежності, прозорості, відкритості та ефективності судової влади, а також наближення до європейських стандартів судочинства [4, с.132].

Довіра суспільства до судової влади є одним з найважливіших чинників, що закладає підвалини її інституційної незалежності. Це не та цінність, яка раптово з'являється після чергового етапу судової реформи або прийняття чергового закону, що встановлює додаткові вимоги чи обмеження для суддів. Довіра громадян до судової влади як елемент легітимності держави - це те, над чим наполегливо працюють представники Феміди і що витворюється впродовж тривалого часу. Довіра суспільства до суду ґрунтується на впевненості у справедливості та обґрунтованості рішень окремих судів, в ефективності та доступності судової влади, а також на повазі до суддів як до сумлінних і чесних громадян країни. Методами забезпечення довіри суспільства до судової влади та утвердження високого авторитету судової влади є засоби внутрішньо-інституційного контролю за діяльністю судів [2, с. 91-92].

У відповідності з Конституцією України судова система стоїть на сторожі захисту громадян, їх прав та обов'язків від неправомірних дій держави, посягань інших громадян чи організацій, тому що саме правосуддя є гарантом законності, справедливості та порядку у суспільстві. Власне тому довіра до органів правосуддя є запорукою нормального та ефективного їх функціонування. За результатами опитування за програмою USAID «Нове правосуддя» у 2021 році лише 10 % громадян України мають довіру до судової влади, а 59 % - не мають довіри до неї. Доступ до інформації про судову систему також оцінюється негативно, зокрема, 21% опитаних зазначають, що отримують об'єктивну інформацію про суди і судову систему, а 9% – що судова система України є відкритою та прозорою для громадян, ЗМІ, громадських організацій, зацікавлених осіб [1].

Сьогодні українське суспільство відноситься до суспільств з низьким рівнем довіри до державних та суспільних інституцій. Низький рівень довіри до судової влади в Україні можна пояснити як недовірою до влади в цілому, так і специфічними причинами. Українським судам загалом довіряють менше, ніж політичній владі. Такі тенденції відрізняються від західно-європейських країн, де судам довіряють більше, ніж іншим гілкам влади. Важливо, щоб досвід взаємодії з судами був позитивним. Особи, які надають судові послуги, є обличчям правосуддя. Вони мають найбільший вплив на авторитет судової влади, а отже, і на довіру до неї. В Україні суспільний запит на очищення та оновлення суддівського корпусу був і залишається високим. Важливо запровадити перевірку кандидатів до судів на відповідність стандартам доброчесності та професійної етики. Професійна підготовка майбутніх суддів в Україні має бути переорієнтована з надання чітких інструкцій щодо застосування законодавства на розвиток здатності суддів керуватися принципами та цінностями при вирішенні різних дилем. Механізми підзвітності суддів мають стримуючий ефект, але вони менш поширені в суспільствах, де судова система користується довірою, а судді - суспільною довірою. Доброчесність суддів це їхній свідомий вибір, і вони повинні намагатися протистояти впливу та спокусам. Ступінь довіри до судів залежить не лише від якості виконання ними своєї основної функції - здійснення правосуддя, а й від інформації, яка надається громадськості про їхню діяльність. В інформаційному просторі України переважає негативна інформація про суди та суддів.



Як вказує досвід провідних країн та наукові розробки, щоб підвищити рівень довіри до суду необхідно ретельно добирати суддів з урахуванням громадської думки, перевірки доброчесності та етичної культури, враховувати наукову діяльність суддів з метою висвітлення актуальних питань у сфері правосуддя. Доцільно організовувати наукові конкурси з актуальних питань судової системи для молоді, проводити тематичні екскурсії на судову тематику для здобувачів освіти. З поміж напрямів та заходів, спрямованих на підвищення довіри до суду, важливим залишається налагодження комунікації між громадськістю та судами, належне висвітлення діяльності судів у ЗМІ та соціальних мережах, залучення до співпраці неурядових організацій, закладів вищої освіти [3, с. 34].

Довіра до суду є багаторівневим і складним явищем, на яке впливає низка факторів, серед яких діяльність самих судів, реформування судової системи, комунікація з громадськістю, досвід громадян у спілкуванні з судами та стереотипи щодо судів. Загалом, довіра до судів є низькою. Однак порівняння довіри українців до інших державних та громадських інституцій показує, що довіра до судів є частиною загальної тенденції та настроїв суспільства. Це стосується і значного рівня недовіри українців до всіх державних інституцій.

### Список літератури

1. Опитування населення України стосовно довіри до судової та інших гілок влади, суддівської незалежності та підзвітності, сприйняття корупції та готовності повідомляти про її прояви. Програма USAID «Нове правосуддя». 2021. URL: <https://newjustice.org.ua/uk/lib/doslidzhennya-ta-zviti/natsionalni-opituvannya/>.

2. Руденко М.В. Овчаренко О.М. Відкритість судової гілки влади та її підзвітність суспільству як важливі гарантії забезпечення верховенства права. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 6. С. 85-93. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2023/18.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2023/18.pdf).

3. Сучасні виклики та актуальні проблеми судової реформи в Україні: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (29 жовтня 2021р., Чернівці)/ редкол.: О.В. Щербанюктаін. Чернівці: 2021. 445 с.

4. Удовика Л. Новоселова В. Природа і зміст довіри до судової влади в Україні крізь призму світового досвіду. Юридичний вісник. 2021. № 4. С. 127-142.

5. Шайгородський Ю.Ж. Криза суспільної довіри: суперечність між очікуваннями та реальністю. Політичне поле України у ситуації суспільної кризи: влада, опозиція, політичні партії, громадські організації. Київ. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2020. С. 8-31

## ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ У РЕАЛІЯХ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

**Цибульська Тетяна Володимирівна**

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м.Одеса, Україна

Динаміка цифровізації українського суспільства вражає своєю активністю, особливо в останні роки завдяки спільним зусиллям різноманітних соціальних груп, які беруть участь у розвитку цих процесів в Україні [1]. Наразі держава зосереджена на всебічній цифровій трансформації суспільства, що включає створення Міністерства цифрової трансформації України, Комітету з цифрової трансформації у Верховній Раді, призначення заступників міністрів з питань цифрових трансформацій у державних установах, розробку єдиного державного порталу Дія тощо. В країні активно запроваджуються елементи електронного

урядування та електронної демократії, втілюються проекти «Держава в смартфоні», «Дія», «Відкриті дані», «Трембіта», «Вулик», системи ProZorro та DoZorro, «електронні послуги», «електронні черги», «електронні запити», «електронні петиції», «електронні консультації», «місцеві громадські бюджети» і т.д. Впровадження електронних інструментів суспільної взаємодії буде ефективним за умови активної участі населення України у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

За оцінкою ООН, сьогодні Україна входить до групи світових країн із високим індексом розвитку електронного урядування EGDІ. У 2022 р. Україна посідала 46 місце (0,8029) серед 193 країн світу [2]. Такий показник засвідчує суттєве підвищення рейтингу України в сегменті розвитку електронного урядування по-рівняно із попереднім роком дослідження. У 2018 р. Україна посідала 82-е місце в загальному рейтингу країн за індексом EGDІ, у 2020 р. країна посідала 69-е місце серед 193 країн світу. Індекс телекомунікаційної інфраструктури ТП демонструє тренд на помтне зростання (0,73 проти 0,59 у 2020 р.). Такий результат демонструє збільшення кількості доступних онлайн-сервісів та розширення інтернет-доступу в країні (*Рис. 1*). Однак у 2022 р. відбулось помітне зниження показників Індексу електронної участі (0,6023 – 57 місце проти 0,7119 у 2020 р., коли Україна посідала 46 місце).

Індекс електронної участі є важливим показником, який вимірює, наскільки добре держава використовує цифрові технології для забезпечення участі громадян у процесах ухвалення рішень. Цей індекс має три рівні:

Е-інформація (e-information): забезпечення доступу до публічної інформації та можливості її отримання на запит. Це основа для підвищення прозорості діяльності держави та покладається на те, що громадяни мають право знати про державні справи.

Е-консультація (e-consultation): залучення громадян до дискусій та консультацій з питань державної політики та послуг. Це дозволяє громадянам впливати на процеси, що формують політичні рішення та сервіси, які вони отримують.

Е-прийняття рішень (e-decision-making): надання громадянам можливостей брати участь у прийнятті рішень, не тільки на консультаційному рівні, але й у процесі спільного формування політики та послуг.

Хоча Україна демонструє прогрес у підвищенні рівня електронної участі та наближається до стандартів провідних демократичних країн, 2022 рік приніс певні виклики. Відбулося помітне зниження показників Індексу електронної участі до 0,6023, що розмістило Україну на 57-му місці порівняно з 0,7119 у 2020 році, коли країна займала 46 місце.

Це свідчить про необхідність аналізу причин зниження показників та розробки заходів щодо їх покращення, аби забезпечити стаке зростання та вдосконалення системи електронної участі, яка є важливим компонентом сучасного ефективного та відкритого урядування.

Для оцінки процесів цифровізації в країні зазвичай використовують дані статистики, які відображають загальні тенденції, зокрема, кількість користувачів мобільного зв'язку, інтернету, технічні можливості доступу до мережі тощо. Водночас, соціологічний моніторинг динаміки цифровізації українського суспільства дозволяє детальніше оцінити соціальну картину. Результати майже двадцятирічної програми спостережень за соціологічними аспектами цифровізації українського суспільства, які проводяться Інститутом соціології Національної академії наук України з 2002 року, свідчать про стійку позитивну тенденцію, спостерігається зростання чисельності інтернет-користувачів, підвищення частоти використання мережі, а також розширення варіативності локацій і пристроїв для доступу в Інтернет [3].

У даний час, коли в Україні триває війна, включаючи збройні дії, ракетні обстріли, атаки дронами, все це залишається невід'ємною частиною нашого реальності, тому технології електронного урядування та комунікації публічного управління відіграють значну роль у забезпеченні ефективного функціонування та координації дій влади і

громадян в умовах воєнного стану. Вони дозволяють уряду та військовим оперативно реагувати на загрози, забезпечувати безпеку громадян та координувати, зокрема, військові операції. Електронне урядування включає в себе використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для планування, організації та контролю діяльності державних структур. Під час війни, ці технології виявляються особливо корисними, оскільки вони дозволяють владі оперативно отримувати, обробляти та передавати інформацію, необхідну для прийняття важливих рішень. Технології електронного урядування допомагають уряду інформувати громадян про поточну ситуацію, роз'яснювати дії під час евакуації тощо [4].

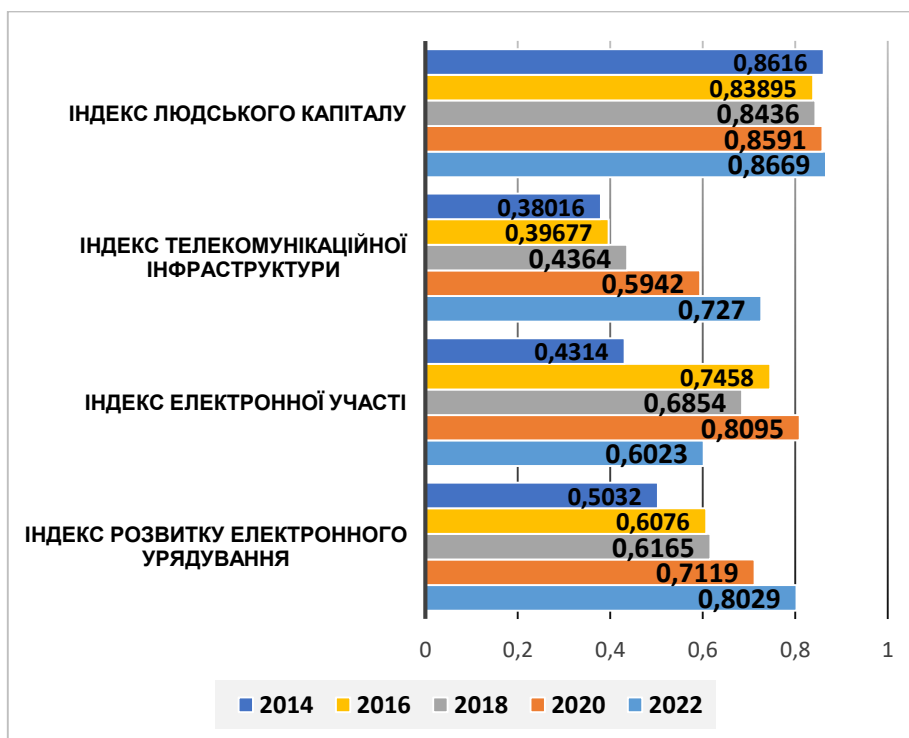


Рисунок 1 - Динаміка субіндексів EGDI в Україні (2014 – 2022 рр.) [2]

Міністерство цифрової трансформації України підбило підсумки своєї діяльності за 2023 рік, використовуючи Індекс цифрової трансформації регіонів [5]. Цей індекс розроблено для оцінки ефективності реалізації цифрових рішень на місцях та визначення рівня цифрової культури населення. Дослідження відображає досягнення CDTO та цифрових команд обласних військових адміністрацій за рік, використовуючи нові критерії оцінки, зокрема в галузі охорони здоров'я, цивільної безпеки та доступності адміністративних послуг. Індекс служить одним із ключових інструментів для вимірювання рівня цифровізації в країні. Запропонована методологія базується на комплексному підході та дозволяє оцінювати як цифрові послуги, так і інфраструктуру, а також процес цифровізації в обласних військових адміністраціях та місцевих громадах. Максимально можливий індекс становить 1 бал і відображає показники в галузі економіки, цифрових навичок, інфраструктури, публічних послуг та цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Середній показник Індексу по Україні досягає 0.632 бала, при цьому найвищі значення зафіксовано у Дніпропетровській (0.908), Львівській (0.891) та Полтавській (0.833) областях. Індекс включає 8 ключових блоків (1) інституційна спроможність, (2) розвиток інтернету, (3) розвиток ЦНАП, (4) впровадження режиму "без паперів", (5) цифрова освіта, (6) візитівка області, (7) проникнення базових електронних послуг, (8) галузева цифрова трансформація. Серед цих категорій найвищі показники спостерігаються у впровадженні режиму "без паперів" (0.697), інституційній спроможності, а саме наявності CDTO та цифрових команд у обласних військових адміністраціях (0.678), та в проникненні базових е-послуг (0.666). Завдяки роботі CDTO регіони можуть швидше

впроваджувати цифрові реформи. Однак у Харківській (57.1%), Київській (46.0%) та Миколаївській (44.4%) областях необхідно збільшити команди з цифровізації. Крім того, Індекс дозволив оцінити, на якому рівні соціальні заклади забезпечені інтернетом у укриттях. За результатами дослідження 71% закладів середньої освіти, 67% закладів дошкільної освіти та 57% закладів охорони здоров'я мають інтернет у укриттях. Також у 2023 році Мінцифри звітувало, що 6 мільйонів українців взяли участь у програмах розвитку цифрових навичок. За результатами опитування 60% дорослого населення країни розвинули цифрові навички на базовому та вищому рівнях. У категорії «Цифрова освіта» показник Індексу збільшився і становить 0.656 порівняно з 0.460 минулого року. Ця інформація свідчить про значний прогрес України у сфері електронної демократії та цифрової трансформації. Використання Індексу цифрової трансформації регіонів як засобу оцінки та звітності дозволяє відслідковувати розвиток цифрових ініціатив на місцевому рівні та вносити корективи в стратегії розвитку.

Ці заходи вказують на стратегічний підхід України до інтеграції цифрових технологій в державне управління та громадське життя, що сприяє зростанню електронної демократії та цифрової інклюзії.

### Список літератури

1. Бойко, Н. (2020). Інтернет як соціальний ресурс демократизації су-часного українського суспільства: монографія. Київ: Інститут соціології НАН України. 256 с.

2. E-Government Development Index URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

3. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. 30 РОКІВ НЕЗАЛЕЖНОСТІ. Випуск 8 (22) / Головні редактори д.екон.н. В.М.Ворона, д.соціол.н. М.О.Шульга. – Київ : Інститут соціології НАН України, 2021. – 620 с.

4. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році»

<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi>

5. Амро, т. (2023). Технології електронного урядування та комунікації публічного управління під час воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (1(67), 5-8. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1\(67\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-1(67)-1)

6. Індекс цифрової трансформації регіонів 2023. URL <https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik>

## ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ: КОНТЕКСТ ВОЄННОГО СТАНУ

**Ягодзінський Сергій Миколайович**

доктор філософських наук, професор,  
проректор з навчально-методичної роботи  
ПВНЗ «Європейський університет»

Політична комунікація в усі часи була справою обраних – необхідною для політичної еліти та ризикованою для тих, хто до неї прямо чи опосередковано не належав. Доля Сократа, Платона, Арістотеля – а потім – тисяч мислителів, вчених і державних діячів наочно демонструє, якою непростою, але при цьому суспільно важливою є комунікація між елітами, між елітою та суспільством, між суспільними групами щодо ключових принципів, пріоритетів, напрямів розвитку держав, територій, спільнот.

Особливої гостроти політична комунікація набуває в нестабільних суспільствах, до яких, беззаперечно, слід віднести суспільства, що перебувають у стані війни. При цьому, як показує історичний досвід, не є суттєвим, на якому боці воєнного конфлікту ви перебуваєте. За будь-яких умов політична комунікація суспільств, що перебувають у стані війни, супроводжується як традиційними факторами комунікативних взаємодій – боротьбою за владу вплив і ресурси, так і нетрадиційними – спекуляції на цінностях, емоціях, мріях громадян.

Внаслідок обмежень воєнного стану політична комунікація, на наш погляд, набуває рис позірності за формою та ідеологічності за змістом. На означене накладається неможливість прямої верифікації тез учасників політичного дискурсу. Слова з аргументів перетворюються на наративи, заперечувати які неможливо з огляду на їх позалогічну природу. Вони апелюють до почуттів, до обов'язку, до мотивації, до віри, а тому не підлягають жодній деконструкції чи дискурсивному аналізу. Вони існують самі по собі, а їх носії набувають особливого політичного статусу та ніби виводяться за межі політичного простору.

Політична комунікація навіть в інформаційному суспільстві з відкритого простору ідей, концепцій, думок, змагання ідеологій, принципів і підходів в умовах воєнного стану трансформується у лабіринт з тупиковими вітками, з вузькими стежками та неможливістю рухатись у зворотній бік тією ж дорогою.

Разом з тим, суспільство яке постулює як межові цінності демократичного вільного світу, не має права згортати чи суттєво деформувати політичну комунікацію. Такі явища, на наш погляд, матимуть у перспективі вкрай негативні наслідки, пов'язані зі значним зсувом суспільної свідомості (свідомості мас) у бік авторитаризму, тоталітаризму та нетерпимості до альтернативних думок, підходів, ідей.

Відкритість політичного простору для комунікації – це не лише питання доступності громадян до політичного життя, їх здатність реалізувати своє право на думку, на вибір, на набір цінностей. У період випробувань воєнного стану відсутність або навіть суттєве обмеження політичної комунікації (ширше – політичного дискурсу) – це глибинна трансформація усіх прошарків суспільства. Молоде покоління виростає інфантильним, оскільки живе в парадигмі – за нас все вирішують. Покоління 20-35-літніх формується в стані обмеженої свободи, що невблаганно призводить до формування якостей, що шкодитимуть відкритому суспільству – бути стриманим в бажаннях, обережним у словах, прихованим у намірах – неминуче породжує правову девіацію, зміну структури правосвідомості громадян, які не можуть повноцінно довіряти державі. Покоління середнього віку умови обмеження політичної комунікації та відсутність права вираження свого досвіду конвертує в соціальну апатію та поступовий відхід від ролі активних соціальних суб'єктів.

Усвідомлюючи зазначене вище і маючи на меті пом'якшення деструктивних соціальних явищ, що можуть супроводжувати повномасштабну війни РФ проти України, нами активно ведуться соціальні мережі – TikTok ([tiktok.com/@i.sophist](https://tiktok.com/@i.sophist)), Telegram ([t.me/Sophist\\_UA](https://t.me/Sophist_UA)) та, віднедавна, YouTube-канал ([youtube.com/@Sophist\\_UA](https://youtube.com/@Sophist_UA)). Основний контент каналів – політична аналітика, основою якої є соціальне і економічне життя громадян України в умовах обмежень прав і свобод воєнного стану.

На момент написання цієї роботи канали мають близько мільйона підписників. Всі ресурси містять відкриті для спілкування можливості – коментарі, чат, реакції на публікації. Автори ресурсів спілкуються з підписниками, нерідко вступаючи в дискусії як щодо важливих, так і несуттєвих питань. Цим ми вирішуємо велику кількість проміжних завдань – від підтримки навиків критичного мислення громадян до надання простору для психологічного розвантаження. Проте основна мета ресурсів залишається традиційною – відкритість політичного простору та можливість реалізації альтернативних думок щодо розвитку держави загалом і деяких соціально-економічних процесів зокрема.

Досвід адміністрування публічних ресурсів, комунікації з підписниками, формування прихильників та «боротьби» з хейтом дозволяють зробити деякі узагальнення щодо стосовно політичної комунікації соціальних суб'єктів та їх готовності до відповідального впливу на побудову суспільства, здатного чинити спротив відкритій агресії. Ми не претендуємо на вичерпність і повноту узагальнень, адже дотриматись методології соціологічних досліджень було вкрай тяжко. Однак щоденний зріз активності громадян стосовно різноманітних тем суспільного дискурсу, дозволяє отримати важливі, на наш погляд, реперні точки соціальної активності, ціннісних орієнтирів, бачення перспектив розвитку країни, ставлення до армії, влади, закордонних партнерів та громадян до одне одного.

Практика адміністрування аналітико-політичних ресурсів дозволяє прийти до висновку про те, що стійка політична комунікація в умовах воєнного стану можлива за умови дотримання таких принципів:

а) інформаційної об'єктивності – фактору, який прямо впливає на довіру аудиторії, вчить дописувачів мислити критично, сприймати істину (а не правду) як вектор формування ціннісних та соціальних установок;

б) особистісного ставлення до контенту – чинник, який забезпечує емоційний зв'язок авторів з читачами каналу, а також дописувачів між собою. Спілкування стає компонентом переосмислення соціальних станів, напрацювання смислів та очікувань;

в) актуалізації громадської свідомості – аналітичність каналів, на відміну від каналів суто новинних, позитивно вплинуло на глибину та широту поглядів читачів стосовно тем, які зазвичай сприймаються однобоко або поверхнево;

г) культивування ідей Перемоги та Миру, як стану після Перемоги та процесу, що потребуватиме напруженої роботи кожного громадянина для збереження цього стану;

д) підтримки Збройних Сил України як образу, символу та гарантії безпеки. Однією з ключових ідей зазначеного вище періоду ведення каналу була думка щодо кваліфікації злочинів, що підривають авторитет ЗСУ, як форму державної зради під час воєнного стану;

є) міжнародної й міжконфесійної нейтральності, адже протилежне не дозволяє зосередитись на загальних цінностях, які є першими жертвами страху людей перед війною;

ж) політичної інтерсуб'єктивності – позиції, яка дозволяє дистанціюватись від сил, партій, блоків, рухів, представників влади та опозиції, як умотивованих суб'єктів соціального життя – таких, що не можуть бути атракторами соціальних трансформацій в частині цінностей;

з) індивідуалізації ціннісних установок громадян з урахуванням їх місця перебування, залученості до бойових дій (персонально або через близьких), зміні укладу життя та інших факторів, що могли вплинути на відношення до соціальних цінностей.

Відношення до учасників політичної комунікації крізь призму перелічених вище принципів (які, очевидно, не є повними і можуть бути уточненими) розкриває внутрішні механізми та ресурси реалізації того, що в законодавчому полі ідентифікується як стійкість, незламність, мужність, патріотизм. Крім цього, відкритий діалог, що лише несуттєво модерується задля збереження атмосфери довіри та доброзичливості, дає можливість аналізу змін цінностей українського суспільства. За останні два роки до важливих трансформацій ми б віднесли такі.

По-перше, завищені очікування та обіцянки від телевізійних «експертів» і державних осіб на першому етапі війни, вичерпали ресурс. Підтримувати їх стало руйнівним, адже вони щодня поглиблювали недовіру та змушували громадян шукати інформаційні ресурси, які орієнтувались не зважену, раціональну оцінку подій. Саме у цей зросла популярність наших каналів, які від початку війни тримали позицію «істина дорожча за правду».

По-друге, корупційні скандали, які все частіше почали підсвічувати невідконтрольні центральній владі України засоби масової інформації (ті, що існують за рахунок спонсорської підтримки США та країн Європи), на наш погляд, трансформували цінності

громадянського суспільства в бік республіканського дискурсу. Мається на увазі ідентифікація українців як громадян Республіки. Єднання людей та влади, характерне для перших шести-восьми місяців війни, слабшає, що змушує людей шукати внутрішні джерела для збереження сил, мотивації, натхнення як базових психологічних установок.

По третє, загострення дискусії всередині українського суспільства та невидимий поділ на тих, хто залишився, і хто полишив країну. Варто відзначити, що в даному аспекті телебачення та незалежні телеграм-канали спрацювали синхронно, забезпечивши контрольовану дискусію двох категорій населення. Нині ми не спостерігаємо наявної ще кілька місяців тому конфронтації між цими соціальними групами. Як не дивно, позитивну роль у цьому зіграли корупційні скандали, розслідування щодо можновладців та навіть «закупівельні скандали» у Міністерстві оборони України. Громадяни поступово зміщували акцент з міжособистісних сварок на зовнішній контур, який, як вони помічали, не витримував удару, що могло мати деструктивний вплив на весь хід воєнної кампанії.

По-четверте, роздоріжжя, на якому опинилась Україна в 2013-2015 роках поступово нівелювалось усвідомленням незворотності змін часів Майдану. Неможливість будь-яких політичних, економічних, культурних зв'язків з РФ, Білоруссю та низкою інших країн пострадянського минулого, однозначно орієнтувало українське суспільство на Європу як єдиний вектор руху. Посилення зовнішньої допомоги та зобов'язання, які, очевидно, були прийняті українською стороною у відповідь на підтримку, не залишили простору для сумнівів.

Однак і на цій стадії ціннісні орієнтири українського суспільства проходять випробовування і трансформацію. Весна-літо 2023 року характеризувались втотою українського суспільства від війни. Цей стан зі зрозумілих причин не міг відобразитись у настроях громадян щодо Збройних сил України, а тому знайшов свій відбиток у доволі цікавому явищі – громадяни почали ставити під сумнів європейський вибір України, критикувати дії партнерів (від обоження Бориса Джонсона – до відвертої ненависті в бік колишнього прем'єра Великої Британії), проводити паралелі між Україною та Афганістаном, поширювати думки про те, що за наш рахунок інші країни реалізують свої наміри та інтереси.

Нами була запропонована модель Європейського вибору України як єдино можливого варіанту розвитку подій. Цей вибір – не лише вектор руху, а й оборона українців від свавілля чиновників, від неможливості побудови дієвого контролю за діями чиновників з боку громадянського суспільства.

Підсумовуючи, відзначимо критичну важливість збереження м'яких форм політичної комунікації в умовах війни. Особливо важливо це для країн, які не перебувають в інформаційній ізоляції та є активними споживачами контенту інформаційного суспільства. Закриті канали політичного діалогу миттєво призводять до переорієнтації суспільства на зовнішній контент та недовіру до осіб, які продукують політичні наративи і концепції всередині суспільства. Неофіційні опитування громадян України (звісно, далекі від строгих соціологічних досліджень) показують значну увагу українців до інформаційних ресурсів країни-агресора. Спроба знайти правду і неможливість її отримати всередині країни, конвертується у латентну цікавість, а інколи й довіру до зовнішніх соціальних агентів.

Останнє ми вважаємо надзвичайно тривожною тенденцією, яка, безсумнівно, прямо та опосередковано впливає на національну безпеку й оборону, стійкість українців, їх здатність чинити спротив ворогові та мати внутрішні ресурси ментального здоров'я навіть попри обмеження воєнного стану.

## НОРМИ ЕТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

**Якубовський Олександр Петрович**

к.і.н., професор,

професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Актуальність теми обумовлена практичною необхідністю оновлення підходу до регламентації етичних норм і вимог в публічному управлінні задля максимізації результатів від їх дотримання у всіх сферах державно-управлінської діяльності в умовах післявоєнного відродження України.

Метою є висвітлення основних норм і принципів етики в публічному управлінні, які, на наш погляд, найбільш відповідають вимогам державно-управлінської діяльності в період післявоєнного відродження України. Серед них і новітні, породжені сучасністю, які необхідно адаптувати до мирного стану країни, і усталені, традиційні, які не втратили свого значення і діють ефективно в умовах сьогодення, і дотримання яких є умовою забезпечення ефективної публічно-управлінської діяльності.

Дослідженнями загальнотеоретичних питань, пов'язаних з етизацією публічного управління, займалися такі науковці, як Т. Василевська, С. Дубенко, В. Коваленко, М. Рудакович, Т. Серьогіна, Н. Сорокіна та ін. Утім оновленого дослідження встановлених та закріплених на законодавчому рівні етичних норм в публічному управлінні, особливостей дотримання їх публічними службовцями в сучасних умовах не проводилось.

З метою з'ясування етичних норм і засад в публічному управлінні доцільно звернутися до етимологічного походження терміну «етика». Ще з часів Аристотеля під терміном «етика» розуміється галузь філософських знань, наука про сутність моралі, закони її виникнення, розвитку і функціонування, наука, що вивчає проблеми моральності в суспільстві. Під етикою, як правило, розуміється кодекс принципів моралі та цінностей, якими керуються у своїй поведінці певна особа або група осіб. У будь-якому суспільстві створюється система узвичаюваних моральних принципів, якими повинні керуватися всі громадяни. Етику також розглядають як певні моральні засади і цінності, що діють у сфері конкретної професії чи виду діяльності, особливим професійним видом якої є етика поведінки публічних службовців. Важливий акцент робиться на етиці публічного службовця, оскільки вона визначає велику частину відносин між державою та громадянином.

Загальні норми етики в публічному управлінні визначені Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції». Опис моральних цінностей та професійно-етичних норм у сфері публічної служби зафіксовано в Загальних правилах етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Етика в публічному управлінні проявляє себе в етичних принципах, а також в управлінських нормах, що визначають і регулюють моральні стандарти та поведінку службовців. До етичних норм і принципів в публічному управлінні відносяться:

1. *Принцип додержання прав і свобод людини як головного критерію етики в управлінні.* Основою етичної поведінки управлінських дій є людина, її інтереси і потреби. Піднести і захистити її – найважливіше призначення етичних норм, які впливають на управлінські процеси [1].

2. *Принцип законності.* Відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, під час виконання посадових обов'язків повинні діяти в межах повноважень та у спосіб, що



передбачений Конституцією та Законами України, неухильно додержуватися загально визнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватися високої культури спілкування (не допускати використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації), з повагою ставитися до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, не проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, запобігати виникненню конфліктів у стосунках з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими [2].

3. *Принцип гуманізму* – дуже важливий морально-етичний принцип, суть якого полягає у повазі до кожної людини, увазі до її проблем, визнанні суверенітету особистості, увазі до її життя і побуту. Особливо цінується здібність службовця поважно відноситися до гідності людини, незалежно від її соціального статусу. Визнати право людини на гідне існування, розуміти, що людина – головна цінність соціального життя – це перша умова будь-якої діяльності.

4. *Принцип пріоритету інтересів*. Представляючи інтереси держави або територіальної громади, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування під час виконання покладених на них функцій, у взаєминах з іншими особами, діють виключно в державних інтересах чи інтересах територіальних громад, раціонально і дбайливо використовують державну і комунальну власність, постійно підвищують ефективність її функціонування, не допускають зловживань та використання у приватних інтересах [3].

5. *Принцип політичної нейтральності*. При виконанні своїх посадових обов'язків державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані дотримуватися політичної нейтральності, уникати в будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків, або окремих політиків. Зазначимо, що такі вимоги не поширюються на виборних осіб та осіб, які займають політичні посади [3].

6. *Принцип неупередженості і справедливості*. Приписами Закону України «Про запобігання корупції» визначено, що посадовці органів державної влади і місцевого самоврядування діють неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди та переконання. Задля об'єктивного і справедливого прийняття управлінських рішень необхідно виходити з того, що сформульований ще давніми римлянами принцип «справедливість є основа державного устрою» виступає одним із фундаментальних компонентів моральної оцінки діяльності чиновника. Задоволення потреб у справедливості є найважливішим серед моральних очікувань суспільства не тільки в загальному соціальному плані, але й по відношенню до кожної людини у будь-якій ситуації. Усіляка несправедливість, яку допускає посадова особа, спричиняє моральну шкоду не тільки її авторитету особисто, але й авторитету влади в цілому [3].

7. *Принцип нерозголошення інформації*. Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування не розголошують і не використовують конфіденціальну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень, крім випадків, встановлених законом. Одночасно державним службовцям та посадовим особам місцевого самоврядування забороняється обмежувати доступ до публічної інформації при спілкуванні під час виконання службових обов'язків. При цьому необхідно дотримуватися таких правил: надавати інформацію із зазначенням даних, що її підтверджують; своєчасно надавати іншим службовцям інформацію, необхідну для виконання ними посадових обов'язків; викладати інформаційні матеріали чітко, лаконічно та послідовно для однозначного їх сприйняття [3].

8. *Принцип удосконалення службової діяльності*. Кожний публічний службовець повинен постійно підвищувати рівень професійної компетентності, систематично вдосконалювати свої спеціальні професійні знання, уміння і навички, ефективно використовувати їх під час службової діяльності з тим, щоб досягти якісного і ефективного

виконання покладених на нього завдань і функцій. Публічні службовці повинні вчасно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення на доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, і в той же час утримуватися від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону. Вони самостійно оцінюють правомірність наданих керівництвом рішень і доручень і можливу шкоду, що буде завдана в разі виконання таких рішень чи доручень. За порушення правил етичної поведінки публічні службовці можуть бути притягнені до кримінальної, адміністративної, цивільно-правової та дисциплінарної відповідальності [4].

Посадові особи публічного управління зобов'язані поводитись таким чином, щоб була забезпечена віра громадськості у чесність, безсторонність і ефективність публічної влади. Зазначені принципи законності, гуманізму, пріоритету інтересів, політичної нейтральності, неупередженості та справедливості, нерозголошення інформації, постійного удосконалення службової діяльності та інші складають основу моральної оцінки діяльності публічних службовців. Вони включені в етичні кодекси багатьох країн, виражають сутність вимог до морального змісту діяльності як усього інституту публічної служби, так і окремого службовця. В неухильності їх дотримання – запорука життєздатності, реального функціонування інституту публічної служби.

Які ж якості, окрім зазначених вище, є невід'ємною складовою етичного образу публічного службовця? Плідна служба потребує від службовців таких якостей, як *чесність і правдивість*. Це одна із основних норм професійної етики, наявність якої дає право публічному службовцю займати ту чи іншу посаду. Чесність і правдивість тісно пов'язані з іншими нормами моральної діяльності публічного службовця – його доброзичливістю і чуйністю. Високою якістю публічного службовця є скромність, яка виключає самовдоволеність, зазнайство, пихатість. Скромність проявляється в тому, що людина не визнає за собою ніяких виключних чеснот, або особистих прав. Скромна людина не надає особливого значення власним позитивним якостям, тому що вважає їх для себе обов'язковими і самоочевидними. Скромність в суспільному та особистому житті – одна із важливих умов моральності сучасного службовця.

Публічний службовець повинен відрізнятися справжньою *щирістю* – найважливішою моральною якістю, яка характеризує особистість та її вчинки. Публічному службовцю у значній мірі, ніж представнику будь-якої іншої професії, не можуть бути притаманні такі якості, як чванство, надмірна самовпевненість, нетерплячість до колег, підлеглих, відвідувачів. І навпаки яскравим показником демократичного спілкування є така особлива якість службовця, як *доступність*.

Отже, професійна етика публічних службовців – це сукупність моральних принципів і правил поведінки, за допомогою яких можна оцінити їх діяльність з точки зору таких цінностей, як законослухняність, політична нейтральність, справедливість, добродієність, сумлінність, чуйність, відповідальність, професіоналізм тощо. Високі професійно-етичні якості і бездоганна репутація повинні стати обов'язковою умовою при заміщенні посад і просуванні по службі. В цьому запорука відновлення і формування позитивного іміджу публічної служби, довіри громадян до органів влади та публічних службовців.

#### Список літератури

1. Василевська Т.Є., Етика в публічній службі: підручник. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
2. Державна служба: підручник: у 2т. НАДУ при Президентові України: редкол: Ю.В.Ковбасюк (голова), О.Ю.Оболенський (заст.голови), С.М.Серьогін (заст. голови) та ін. – К.: Одеса: НАДУ, 2013. Т.2. 348с.
3. Про запобігання корупції: Закон України від 14. 10. 2014 № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. №49. Ст. 2056 (редакція від 05.08.2021).  
ро затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158. URI.: [https:// zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). (редакція від 04. 06. 2021).

### 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

#### ПОДОЛАННЯ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

**Басов Олександр Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Фагельський Євгеній Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах сьогодення можна спостерігати, як категорія «інформація» займає ключові позиції у суспільстві, сприяє розширенню глобального інформаційного простору, разом з тим, надаючи нові можливості для вирішень відповідних питань. Проте, інформаційні технології, розвиток можливостей соціальних мереж, різноманітних онлайн-сервісів спровокували появу певних інструментів створення цифрової реальності, проявили іншу сторону сучасних цифрових трансформацій у вигляді ризиків та загроз інформаційній сфері.

Так, через введення Указом Президента «Про введення воєнного стану в Україні» № 64/2022 від 24 лютого 2022 року [5] правового режиму воєнного стану набули актуальності питання захисту інформаційної безпеки в країні. Зрозуміло, що повномасштабне вторгнення з боку країни-агресора на українську територію впливає не лише на фізичні (матеріальні) об'єкти, а також на інформаційні, що зумовлює забезпечення належного захисту системи збирання та обробки інформації для оперативного протистояння вірусним програмам, кібератакам та іншим загрозам.

Слід зазначити, що держава, яка має досить розвинений інформаційний простір, може використовувати його для досягнення як політичних, так й військових цілей. Вплив від інформаційних загроз може виражатися у дискредитації діяльності публічних органів влади, порушенні функціонування відповідних публічних та приватних онлайн-сервісів (наприклад, кібератаки на застосунок «Дія» та ресурси ПриватБанку), телекомунікаційного зв'язку (наприклад, атаки на оператора зв'язку «Київстар»), пошкодженні критичних об'єктів інфраструктури тощо. Відтак, наслідки від зазначеного можуть призводити як до економічного спаду в країні, так і до втрати керованості у певному секторі та ін.

Отже, цілком зрозуміло, що інформаційна безпека включена до складу національної безпеки, та відповідно до Указу Президента України «Про Стратегію інформаційної безпеки» від 28 грудня 2021 року № 685/2021 [7] визначається як стан захищеності «...життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави...». На думку П. Біленчука, інформаційна безпека має досліджуватись в якості певного «стану захищеності інформаційного середовища суспільства, який забезпечує його формування, використання і розвиток в інтересах особи, суспільства, держави» [1, с. 42]. Відтак, діяльність щодо забезпечення інформаційної безпеки включає сукупність певних інструментів організаційно, правового, соціально-економічного спрямування, завдяки яким формується захист державних установ та суспільства від інформаційних загроз.

Слід зазначити, що інформаційна безпека охоплює забезпечення таких процесів як:

а) персональні дані громадян;

- б) інформація фінансового сектору;
- в) цифровізація надання публічних послуг;
- г) державна таємниця;
- д) інформаційний простір (протидія недостовірній інформації, інформаційній війні);
- е) зовнішньо-політичний імідж країни.

Отже, ключовою метою захисту інформації стає забезпечення безпеки інформації від можливих загроз як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні. Досягнення такої мети передбачає забезпечення інформаційного суверенітету країни в інформаційно-телекомунікаційній інфраструктурі. Як вважають В. Кононенко, С. Здоровко, А. Корольова, інформаційний суверенітет доцільно розглядати як верховну позицію держави в інформаційній сфері на своїй території об'єктивно та незалежно поширювати відомості стосовно власної внутрішньої та/або зовнішньої політики та подій [3, с. 244-250]. Однак, слід звернути увагу, що дефініція «інформаційний суверенітет» була виключена з чинного законодавства новими положеннями Закону України «Про Національну систему інформатизації» від 01.12.2022 року [6]. Підкреслимо, що позиція верховенства держави орієнтовано на забезпечення регулювання в інформаційній сфері для захисту інтересів людей, суспільства, держави, яке здійснюється через відповідні вимоги та контроль за таким видом діяльності.

Серед основних загроз (кібератак) інформаційній безпеці слід назвати наступні:

- поширення шкідливого програмного забезпечення, що включає вірусні програми, програми для шпигунства, Dos-атаки, які призводять до блокування роботи пристроїв та застосунків, програми, що знищують інформацію або копіюють її;
- заходи маніпулювання свідомістю людей з метою вчинення ними певних дій, досягнення мети, яку має маніпулятор (наприклад, фішинг);
- підбір облікових даних для здійснення незаконного доступу до відповідних даних або систем;
- вчинення зламу інформаційних систем певних об'єктів, які забезпечують інформаційну безпеку.

Так, за 2023 рік на інформаційні ресурси України було направлено 1105 кібератак [2] на об'єкти урядового сектору, військового та енергетичного.

Проте, широкого поширення під час військової агресії набули інструменти інформаційної війни, які також представляють собою суттєву загрозу для інформаційної безпеки, що дозволяє нападнику ефективно використовувати їх на свою користь. Зауважимо, що інформаційна війна передбачає розповсюдження дезінформації, зокрема провокаційного змісту, яка формує у населення та військового складу розчарування та потрібні психологічні реакції людей. Отже, перебуваючи на етапі дворічних бойових дій як у військовій сфері, так й інформаційній, Україна активно реалізує діяльність щодо протидії дезінформації, знижуючи вплив на сприйняття, мотивацію, переконання, емоції певної аудиторії. Адже соціальні мережі допомагають вирішувати навіть військові справи через досягнення цілей маніпулювання, примушування, мобілізації ресурсів, викриття, впливу, формування, стимулювання, переконання отримувачів відповідної провокуючої дезінформації [9, с. 8-15]. Така діяльність активно використовується країною-агресором стосовно українського населення майже протягом двох десятиліть, а отже, як засвідчує практика, на певних часових етапах це мало успіхів, але сьогодні вітчизняне суспільство є значно обізнаним та освіченим у питаннях дезінформації та захисту інформації, тому такі компанії мають невеликий успіх.

Слід зазначити, що українські фахівці у кіберсфері [4] запроваджують кібератаки у відповідь рф, серед яких можна визначити злам функціонування стратегічних веб-сайтів, блокування інформаційних ресурсів країни-агресора, висвітлення на російських телеканалах правдивої інформації про війну та інше.

Вважаємо, що доцільно виокремити деякі напрями подолання загроз інформаційній безпеці країни:

1) своєчасна оцінка можливих загроз інформаційній безпеці (вірусне програмне забезпечення, кібератаки, програми для шпигунства, витік конфіденційної інформації);

2) розробка ефективної стратегії забезпечення вжиття превентивних заходів для проведення захисту досліджуваного стану та швидко відновлення системи в результаті її пошкодження;

3) наявність спеціальних процедур забезпечення захисту інформації з метою моніторингу та контролю доступу до відповідних інформаційних ресурсів, перевірки цілісності даних у них та вжиття заходів оперативне реагування на порушення безпеки.

Слушною є думка Л. Філіпішиної, Є. Костика, М. Дзвелюк [8, с. 196-205] щодо необхідності в сучасних умовах реалізовувати відповідні комплексні заходи, які захищають вітчизняний інформаційний простір, здійснюють моніторинг і контроль загроз, тощо.

Підсумовуючи викладене, підходимо до наступного висновку: умови воєнного стану через повномасштабну військову агресію РФ на території України визначають нові виклики для забезпечення захисту інформаційної безпеки від загроз, а отже потребують змін у нормативному регулюванні, підходах до захисту та протидії. Підкреслено, що держава зорієнтована на забезпечення регулювання інформаційної сфери в контексті захисту інтересів людей, суспільства, держави, який здійснюється через відповідні вимоги та контроль за даним видом діяльності. Встановлено, що реалізація кібератак обома сторонами, впровадження заходів проведення інформаційної війни країною-агресором, обумовили виокремлення, у межах нашого дослідження, основних напрямів подолання загроз інформаційній безпеці країни.

#### Список літератури

1. Біленчук П. Правові засади інформаційної безпеки України. Харків. 2018. 289 с.
2. Кількість кібератак в Україні зросла на 62% у 2023 році. Ain.ua. URL: <https://ain.ua/2024/01/12/kilkist-kiberatak-v-ukrayini-zroslo/>
3. Кононенко В., Здоровко С., Корольова А. Інформаційна безпека як стан. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2023. №76, С. 244-250. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.39>
4. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>
5. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
6. Про Національну систему інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021р. № 685/2021. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069>
8. Філіпішина Л., Костик Є., Дзвелюк М. (2023). Публічне управління у сфері інформаційної безпеки (подолання сучасних загроз). Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 5. С. 196-205. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5\(11\)-196-205](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-5(11)-196-205).
9. Nissen E. The Weaponization of Social Media. 2015. P. 8-15.

## РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ В ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

**Бойко Анатолій Михайлович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному світі підвищується роль та значення організацій третього сектору, що виражається в їхньому впливі на державну політику, яка реалізується на всіх рівнях управління. В зарубіжних країнах, що демонструють кращі практики трансформації відносин з громадським сектором, спостерігається тенденція до збільшення залучення зацікавлених сторін, організованих у групи інтересів та громадські організації.

Характеризуючи сучасні відносини громадського та державного сектору, зарубіжний дослідник А. Кővér (2021) наголошує, що не всі країни спроможні правильно використовувати потенціал громадянського суспільства, втім країни, яким вдалося це зробити, можуть зменшити рівень кризових явищ і посилити почуття солідарності у своїх суспільствах. Сьогодні існує декілька підходів, які намагаються структурувати та теоретизувати відносини між громадянським суспільством та урядом, а також дослідити функціонування та основні характеристики громадянського суспільства в цьому контексті. Так, посиляючись на попередні дослідження щодо побудови відносин між громадянським суспільством та урядом на основі партисипативного врядування, дослідник А. Кővér виділяє ряд його переваг. Втім, на його думку, якість відносин між організаціями громадянського суспільства, урядом та державою можна оцінити за такими критеріями як автономія, партнерство та внутрішня і зовнішня солідарність [4].

Автономія громадянського суспільства та його організацій розглядається як баланс між автономією від держави та автономією від ринку, де основою побудови відносин між державним та громадським сектором виступають норми довіри та взаємності. Автономія громадянського суспільства, напряду залежить від його здатності захистити себе від державної та ринкової підсистем. З цієї позиції, поняття «автономія» та «незалежність» є взаємопов'язаними категоріями [4].

Партнерство тлумачиться як встановлення співпраці між суб'єктами, що мають спільні інтереси та взаємодоповнюючі цілі. Форма дорадчої демократії визначається як одна найкращих, що виражається у демократії участі, партисипативному управлінні та спільному прийнятті рішень. Партнерство обов'язково передбачає розподіл влади в процесі прийняття управлінських рішень, виробленні публічної політики та обов'язково має подвійний внесок (наслідки/переваги). З одного боку, це призводить до вироблення кращої державної політики, яка враховує інтереси громад, а з іншого, громадянське суспільство стає зацікавленою стороною в реалізації спільно розробленої політики. В більшості зарубіжних країн, партнерство як інноваційна форма співпраці, починає активно запроваджуватися наприкінці 1990-х років, що обумовлено трансформацією держав в «держави загального добробуту» [4].

Наступний вимір, який вказує на належний рівень встановлення партнерства між державою та громадянським суспільством – це солідарність, яка втілюється в нормах взаємності і спільних інтересів, а також взаємної підтримки інтересів всередині суспільства, а також окремими його групами. Внутрішня солідарність – це якість людської асоціації, для якої притаманний згуртований соціальний зв'язок, що утримує членів організації разом в асоціації на основі будь-якої прихильності (або «групової ідентифікації») з боку членів спільноти. Водночас, внутрішня солідарність охоплює секторальну солідарність, коли колективні цілі організацій виходять за межі інтересів окремих організацій. Кращі приклади в цьому аспекті демонструють Угорщина та Південна Корея (невеликі та слабкі

організації громадянського суспільства, які переважно здійснюють діяльність у неблагополучних сільських районах, отримали підтримку від більш сильніших організацій, що надало можливість спільними зусиллями розпочали кампанії зі збору коштів виживання своїх цільових груп). Зовнішня солідарність означає процес, у якому організації громадянського суспільства прагнуть впливати на державну політику за допомогою зовнішньої діяльності, до яких відносять: публічні дебати або використання різних стратегій впливу на державну політику [4].

В зарубіжній практиці організації громадянського суспільства виступають основними каталізаторами змін, тому що можуть здійснювати соціальні або політичні перетворення у широкому масштабі або на місцевому рівні. Громадські організації відіграють важливу роль у розвитку суспільства, покращенні громад та сприяють розширенню форм участі громадян. Контекст діяльності організацій третього сектору є різноманітним та може включати екологічний, соціальний, правозахисний напрями [6].

Громадський сектор в зарубіжній практиці, все частіше, розглядаються як соціальний капітал для урядів. На сьогоднішній день, громадські організації все частіше використовують можливості для налагодження співпраці з державним сектором і для надання різним групам суспільства послуг, необхідних у ситуаціях, коли уряди не в змозі задовольнити потреби всіх груп суспільства через технічну чи адміністративну некомпетентність, або, що важливіше, нестачу фінансових ресурсів [5].

Уряди стикаються з новими викликами в процесі організації публічних послуг, які викликані зростаючим прагненням державних управлінців надавати більш високоякісні послуги, зростанням складних проблем, які не мають очевидних рішень та потребують пошуку альтернатив. Зростання вимог з боку громадян та громадського сектору, а також усвідомленням урядами того, що їх власні знання і ресурси обмежені, спонукає їх створювати нові, інноваційні послуги у співпраці з різними суб'єктами та зацікавленими сторонами. В зарубіжних наукових здобутках, робиться наголос на тому, що саме форми співпраці та партнерства відкривають зацікавленим сторонам доступ до отримання додаткових навичок, ресурсів та знань, а результатами такого виду партнерства є інновація. Так, в межах концепції «спільні інновації» значно збільшується коло зацікавлених сторін, до якого можуть входити державні суб'єкти, громадські об'єднання, приватні організацій/установи, бізнес-структури, експерти та ряд інших [1].

Громадяни як споживачі послуг, відіграють провідну роль в даному виді партнерства, оскільки уряди можуть підвищити свою легітимність, коли реагують на вимоги громадян, де останні володіють ключовими знаннями, необхідними для оптимізації та впровадження інноваційних продуктів і послуг. Більшість зарубіжних фахівців відзначають, що громадяни як споживачі, можуть брати участь у створенні політик та послуг, а також припускають, що залучення користувачів до партнерства стимулює інноваційні процеси. Втім, робиться наголос на відсутні конкретних умов та відповідних уніфікованих алгоритмів, які б визначали процес залучення громадськості до вироблення спільних інновацій у сфері публічного управління на основі чітко сформованого інструментарію [1].

У такому виді партнерства є потреба у виробленні та реалізації інноваційних механізмів стимулювання всіх зацікавлених сторін, які, в першу чергу, орієнтовані на громадський сектор, а також на способи та прийоми їх залучення до партнерства. Громадськість може відігравати першочергову роль у керуванні інноваційним процесом. Так, залучення користувачів до інноваційного партнерства між організаціями державного та приватного секторів може збільшити ймовірність досягнення інновацій. Співпраця з користувачами є дуже вигідною для державних та приватних постачальників послуг, оскільки останні можуть отримати знання та досвід користувачів, а також інформацію про потреби, уподобання та запити користувачів, які в іншому випадку було б важко отримати та врахувати. З іншого боку, користувачі також виграють від взаємодії з державними та

приватними постачальниками послуг, оскільки впровадження інновацій самостійно є складним завданням [1].

Зарубіжний дослідник Callens C. (2023) стверджує, що таке поєднання інновацій, які орієнтовані на користувача, найбільш краще проявляються саме у формі партнерства та знаходяться у площині між державними та приватними інноваціями. У такому виді партнерства державні та приватні суб'єкти співпрацюють один з одним для створення інноваційних рішень, часто за допомогою інновацій, які є орієнтованими саме на споживачів [1]. Наприклад, більшість зарубіжних досліджень вказують, що інновації часто відбуваються завдяки співпраці між урядами, громадськими організаціями, експертами, науково-дослідними установами, що підвищує роль та рівень відповідальності кожного з учасників в процесі її вироблення та запровадження [3].

У Звіті «Глобальні тренди державних інновацій за 2023 рік» (Global Trends in Government Innovation 2023), який представлений Обсерваторією інновацій у державному секторі розглядається глобальний контекст запровадження інновацій з урахуванням впливу гуманітарної, економічної та управлінської кризи. Уряди зарубіжних держав зобов'язані постійно впроваджувати інновації, оскільки останні визначаються як фактор стабілізації кризових явищ та демонструють стійкість уряду чинити опір системним кризам та ризикам. Саме ці фактори є підґрунтям для формування довіри до уряду та підвищує рівень залучення громадян до прийняття управлінських рішень. Однією із провідних тенденцій процесу запровадження інновацій у державному секторі визначено тенденцію щодо пошуку нових способів залучення громадян. В умовах подолання ризиків та кризових явищ взаємодія з громадянами зростає, оскільки уряди працюють над посиленням представництва, участі та відкритості управлінського процесу. Також у Звіті відзначається, що серед громадян залишається низький рівень впевненість щодо їхнього впливу на розробку та надання державних політик і послуг, особливо серед молоді. Задля вирішення цієї проблеми, уряди використовують складні методи зв'язку та співпраці з громадськістю. Вони включають створення постійних громадських рад, просування підходів до громадянської науки, переосмислення громад та використання технологічних інновацій для зміцнення довіри з боку громадськості тощо [2].

Проведений аналіз науково-прикладних досліджень надав можливість виявити основні тенденції щодо встановлення партнерства між державним та громадським сектором в процесі запровадження інновацій. В основі даного виду партнерства покладено теорію спільних інновацій, яка фокусується на процесі спільної творчості до вирішення проблеми та підкреслює важливість співпраці та налагодження комунікації між різними зацікавленими сторонами.

### Список літератури

1. Callens C. User Involvement as a Catalyst for Collaborative Public Service Innovation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 33. Iss. 2. 2023. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muac030>
2. Global Trends in Government Innovation. *OPSI*. 15 May 2023 URL: <https://oecd-opsi.org/publications/trends-2023/>
3. Jukic T., Pevcin P., Bencina J., Decman M., Vrbek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Administration Science*. Vol. 90. Iss. 9 (4). 2019. P. 1–29. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci9040090>
4. Kövér A. The Relationship between Government and Civil Society in the Era of COVID-19. *Nonprofit Policy Forum*. 2021. URL: [https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/npf-2021-0007/html#j\\_npf-2021-0007\\_ref\\_038](https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/npf-2021-0007/html#j_npf-2021-0007_ref_038)
5. Rajabi M., Ebrahimi P., Aryankhesal A. Collaboration between the government and nongovernmental organizations in providing health-care services: A systematic review of challenges. *Health Promot*. Vol. 10. 2021. URL: [https://doi.org/10.4103%2Fjehp.jehp\\_1312\\_20](https://doi.org/10.4103%2Fjehp.jehp_1312_20)



6. What is an NGO? What role does it play in civil society? *CandidLearning*. URL: <https://learning.candid.org/resources/knowledge-base/ngo-definition-and-role/>

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ**

**Бойко Ірина Михайлівна**

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Завдяки глобальній взаємопов'язаності, обміну даними в реальному часі та швидкому зростанню ІТ-середовища стало можливим створити нову парадигму публічних закупівель, яка доповнює збільшення прозорості процесу та змушує організації підвищувати свій потенціал інновацій для забезпечення конкурентної переваги. В багатьох країнах відбулося реформування систем публічних закупівель, що зумовлено цифровою трансформацією. Цифрові технології дозволяють підвищити прозорість використання державних видатків; досягти економії за рахунок автоматизації процесів та інтегруватися з іншими системами цифрового урядування.

Аспекти публічних закупівель розглядаються в багатьох роботах вітчизняних науковців та в звітах міжнародних організацій. Разом з тим немає аналізу цифрових інструментів, які використовуються у сфері публічних закупівель. Україна з 2016 року приєдналась до багатосторонньої Угоди про державні закупівлі в рамках Світової Організації Торгівлі. Ця багатостороння угода регулює здійснення закупівель товарів та послуг державними органами сторін Угоди на основі принципів відкритості, прозорості та недискримінації [1]. Державні закупівлі використовуються державними органами як рушійна сила економічної, технологічної та соціальної реформи. Інтерес до модернізації державних закупівель пов'язаний з обґрунтуванням того, що річні публічні витрати на закупівлю товарів та послуг країн ОЕСР становлять в середньому 12% свого ВВП [2], що є потужністю закупівель, яка, якщо здійснюється розумно, може значно сприяти сталості та добробуту України шляхом здобуття інновацій, підтримки технічного трансферу та управління знаннями.

Вважається, що трансформація державних закупівель через цифровізацію може призвести до досягнення того, чого домагаються державні органи України: зниження витрат, підвищення ефективності процесу, краща прозорість процесу [3], покращення доступу малих та середніх підприємств до публічних закупівель [5, с. 8].

В Україні зі серпня 2016 року органи державної влади і місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства, монополісти (суб'єкти в окремих сферах господарювання) обов'язково здійснюють електронні публічні закупівлі в межах вартісної межі вартості закупівлі.[4, с. 105]

Аналіз публічних закупівель після впровадження системи «Прозорро», показав, що запровадження цієї системи для всіх категорій замовників суттєво збільшило їх обсяги.

У 2023 році обсяги закупівель, які були проведені через систему ProZorro, в порівнянні з минулим роком зросли утричі – до 480 млрд грн. Станом на останні місяці понад 80% коштів на закупівлях витрачаються саме через систему ProZorro [6].

Запровадження в Україні електронної системи ProZorro засновано на інструментах Open Procurement з відкритим кодом, який складається з таких елементів:

1. Центральна база даних (ЦБД), у якій зберігається інформація про процедури закупівлі.
2. Електронні майданчики, на яких здійснюються закупівлі.

3. Модуль аукціону, побудований на зниженні ціни за трьома раундами.
4. Інтерфейс прикладного програмування (API), який забезпечує взаємодію між електронними майданчиками, модулем аукціону і ЦБД.
5. Кабінет для органів контролю (Державної аудиторської служби України) для здійснення моніторингу публічних закупівель за автоматичними ризик-індикаторами.
6. Електронний магазин Prozorro Market.
7. Інтеграція з Державною фіскальною службою України, з Антимонопольним комітетом України, з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб, з інформаційно-аналітичною системою «Прозорий бюджет», з Opendatabot і YouControl [4, с. 107].

Таким чином, застосування цифрових технологій вплинули на прозорість публічних закупівель, що дозволило удвічі підвищити рівень конкуренції на відкритих торгах, але залишається низьким великої кількості відкритих даних в Україні розроблено сервіси для здійснення аналітики та моніторингу публічних закупівель.

Трансформація державних закупівель може змінити сприйняття їх як виключно адміністративної функції на більш стратегічну. Закупівля 4.0 – це революція, що зумовлена зростанням цифровізації, використанням хмарних технологій та автоматизацією організаційних процесів, які трансформують традиційні операції державних установ і саму функцію закупівлі. Це дозволить отримати перевагу, використовуючи аналітику великих даних для кращого прийняття рішень, сприяти інноваціям та інтеграції даних для поліпшення користувацького досвіду та продуктивності постачальників [3, с. 968].

Цифрові інструменти в публічних закупівлях представляють собою набір технологій та програмних засобів, які використовуються для автоматизації та оптимізації процесів закупівельних операцій у секторі публічного сектора. Ці інструменти допомагають у підвищенні прозорості, зменшенні бюрократії, забезпеченні ефективності та економічної доцільності використання державних ресурсів. Вони сприяють полегшенню доступу для постачальників, забезпечуючи конкретність та інновації в сфері публічних закупівель. У сфері публічних закупівель існують різноманітні цифрові інструменти, які сприяють більш ефективному та прозорому проведенню закупівель в табл.1. Веб-портал Уповноваженого органу (Prozorro) сприяє прозорості, відкритості та ефективності публічних закупівель, дозволяючи учасникам ринку ефективно взаємодіяти з державними замовниками та контролювати процеси закупівельного управління. Завдяки моніторинговому каналу DOZORRO дозволяє громадськості можна переглядати і аналізувати інформацію про проведені тендери, докладні результати та учасників закупівельних процедур. Інструмент публічного модулю аналітики дозволяє користувачам виявляти тенденції, проводити порівняльний аналіз закупівельних процедур, а також оцінювати ефективність використання державних коштів. Цей модуль надає можливість глибокого розуміння динаміки закупівель та допомагає у виявленні можливих проблемних ситуацій або недоліків у системі закупівель (табл. 1).

Таблиця 1

**Цифрові інструменти в публічних закупівлях**  
(складено автором на основі джерел [7-11])

Назва	Опис
Інформаційний ресурс Уповноваженого органу	Містить відповіді на актуальні питання та узагальнені листи Міністерства щодо застосування закупівельного законодавства.
Веб-портал Уповноваженого органу (Prozorro)	Офіційний портал, онлайн-платформа, яка забезпечує доступ до інформації про всі публічні закупівлі в Україні. На цьому порталі публікуються оголошення про тендери, аукціони та інші види закупівель, а також доступна інформація про умови

	конкурсів, учасників, угоди та результати проведених процедур.
Прозорро Інфобокс	Портал корисних матеріалів про публічні закупівлі, що містить статті та відео матеріали щодо застосування закупівельного законодавства.
Моніторинговий портал DOZZORO	Онлайн-ресурс, який дозволяє громадськості відстежувати та контролювати процеси публічних закупівель в Україні.
Публічний модуль аналітики	Інструмент, що надає доступ до аналітичних даних і статистики щодо публічних закупівель.
Онлайн-сервіс CPV-tool	Інструмент, який надає можливість швидко та зручно класифікувати закупівельні процедури за кодами CPV (Common Procurement Vocabulary).
Калькулятор розрахунку уповноважених осіб	Інструмент, який допомагає організаціям визначати кількість уповноважених осіб, необхідних для виконання процедур з закупівель відповідно до законодавства.

Запровадження в Україні електронної системи закупівель «Прозорро» дозволило суттєво підвищити ефективність державних закупівель, хоча й не вирішило всіх її проблем. До них експерти відносять наступні: низький професійний рівень державних замовників; ігнорування фінансової спроможності постачальників; довга процедура проведення тендерів (мінімум 30 днів) тощо. Ці негативи провокують наступні зовнішні загрози для сфери публічних закупівель: перевага критерію ціни при виборі переможця торгів; закупівля неякісних товарів, робіт або послуг; можливості для шахрайства та уникнення процедур закупівель і присутність суб'єктивних факторів при виборі переможця торгів. Лише 1,5 % публічних закупівель в Україні до 2022 року проводилися з використанням критеріїв, що встановлюють чіткі вимоги до якості, економічності, енергоефективності, екологічності предмету закупівлі. [12, с.39]. Стратегія розвитку системи публічних закупівель на 2024-2026 роки, затверджена Урядом України, передбачає подальшу гармонізацію українського законодавства у сфері публічних закупівель з директивами ЄС, удосконалення електронних аналітичних інструментів та активне залучення громадського суспільства до розвитку публічних закупівель [13]. Завданням уряду у післявоєнний період повинно стати активніше залучення фірм з ЄС для здійснення публічних закупівель в Україні, що підвищить їх ефективність. Позитивом стало те, що в 2022 р. Україна і Велика Британія оновили угоду про стратегічне партнерство, в якому, крім іншого, затверджується спрощений механізм взаємного доступу на ринок публічних закупівель. Угода також оновлює порогові значення, а також змінює валюту, встановлену для їх обчислення з євро на спеціальні права запозичення [12, с. 38].

Узагальнюючи, цифрові інструменти в публічних закупівлях є невід'ємною частиною сучасної економіки, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та конкурентоспроможності, а також забезпечує стратегічне управління ризиками та операційною ефективністю. Це важливо для забезпечення сталого розвитку та оптимізації використання публічних ресурсів.

### Список літератури

1. Міжнародна діяльність у сфері публічних закупівель. Міністерство економіки України. 2024. URL: <http://surl.li/tlehk>
2. ОЕСР. Боротьба зі змовою на торгах в енергетичному секторі в Україні: Огляд державних закупівель в «Укренерго». 2021. URL: <http://oe.cd/fbr-nrg-ukr>
3. Бінхаус Ф., Хаддуд А. «Закупівля 4.0: фактори, що впливають на цифровізацію закупівель та ланцюгів постачання». Журнал управління бізнес-процесами. Вип. 24 (4). С. 965–984.

4. Ткаченко Н. Б. Цифровізація в публічних закупівлях. Економіко-математичне моделювання та інформаційні технології. Вісник університету банківської справи. 2020. Вип. 3 (39). С. 104-111. URL: [http://dx.doi.org/10.18371/2221-755X3\(39\)2020225600](http://dx.doi.org/10.18371/2221-755X3(39)2020225600)
5. Babica V., Sceulovs D., Rustenova E. Digitalization of public procurement: barriers for innovation. Proceedings of The 23rd World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2019). URL: SA065QF.pdf (iiis.org)
6. Підсумки публічних закупівель: У 2023 році обсяги закупівель зросли утричі – до 480 млрд грн. 2023. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-publichnykh-zakupivel-u-2023-rotsi-obsiahy-zakupivel-zrosly-utrychi-do-480-mlrd-hrn>
7. Цифровізація державних закупівель: бар'єри для інновацій. Вікторія БАБІЦА.
8. Міністерство економіки України. Інформаційний ресурс Уповноваженого органу. URL: <http://www.me.gov.ua>
9. Веб-портал Уповноваженого органу. URL: <http://prozorro.gov.ua>
10. Прозорро Інфобокс. URL: <http://infobox.prozorro.org>
11. Моніторинговий портал DOZZORO. URL: <https://dozorro.org>
12. Стащук О., Борисюк О., Проць Н. Публічні закупівлі та їх роль в удосконаленні публічних фінансів України. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. Вип. 3. С. 37-43. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-03-37-11>
13. Уряд затвердив Стратегію розвитку системи публічних закупівель на 2024-2026 роки. 2024. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-stratehiu-rozvytku-systemy-publichnykh-zakupivel-na-2024-2026-roky>

## **СЕРВІС «ДІЯ» У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Бринзей Ніна Володимирівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Вінницький державний педагогічний університет  
імені М. Коцюбинського  
м. Вінниця, Україна

Сучасний світ зазнає значних змін через стрімкий розвиток технологій в епоху цифрової трансформації. Цифрові інновації проникають в усі сфери життя, в тому числі і в публічне управління. У цьому контексті виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні ефективних інструментів для покращення взаємодії громадян з державними органами. Яскравим прикладом успішного впровадження цифрових технологій у державне управління є сервіс "Дія", який спрямований на створення зручного та ефективного механізму надання державних послуг громадянам та бізнесу. Війна робить процес цифрової трансформації не просто важливим, а й стратегічно необхідним для реалізації нових адміністративних реформ в Україні. Пов'язано це з тим, що в умовах воєнного часу виникають нові виклики та тенденції, які потребують оновлення та вдосконалення методів соціально-економічної, політичної та інформаційно-комунікаційної взаємодії держави з її громадянами.

В умовах сьогодення результативність публічного управління залежить від використання достатнього обсягу інноваційних форм і методів управління, так як старі методи нині є малоефективними [1, с. 5]. Одним із основних інструментів цифрової трансформації в Україні є сервіс "Дія". Цей застосунок створений для того, щоб забезпечити громадянам зручний та швидкий доступ до державних послуг. Він об'єднує різні електронні сервіси, які дозволяють громадянам отримувати різноманітні документи та послуги без відвідування державних установ та в умовах дії воєнного стану.

За останні два десятиліття в Україні стрімко почався розвиток електронного державного управління та впровадження нових інструментів. Ця тенденція пояснюється глобальним прогресом у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, а також національними зусиллями урядів і державних адміністрацій щодо спрощення роботи та полегшення взаємодії з громадянами та внутрішньої співпраці між державними службовцями. Проте повномасштабне вторгнення російської федерації на нашу територію та введення воєнного стану в Україні мало значний вплив на впровадження цифровізації, електронного урядування та його розвиток в окремих сферах [4, с. 835]. Умови війни ставлять під загрозу не лише безпеку країни, але й ефективність функціонування державних інститутів та надання громадянам публічних послуг. У таких непростих умовах цифрова трансформація публічного сектору, зокрема через сервіс "Дія", набуває особливої важливості. Один з основних аспектів розвитку сервісу "Дія" - це зменшення бюрократичних перешкод для громадян. Завдяки цифровій платформі, людям більше не потрібно стояти в чергах та витратити час на візити до різних державних установ для отримання документів чи послуг, оскільки вони можуть здійснювати більшість адміністративних процедур онлайн, просто за допомогою смартфона чи комп'ютера.

Перш за все, сервіс "Дія" намагається забезпечити безпеку та конфіденційність персональних даних громадян. В умовах війни це стає ще більш актуальним завданням, оскільки часто країна-агресор здійснює інформаційні атаки та створює загрозу кібербезпеці країни. Саме тому важливо забезпечити надійний захист інформації, що зберігається і передається через цей сервіс. Також через регулярні ракетні удари та атаки безпілотниками існує велика загроза життю та безпеці громадян, тому уряд України створює всі можливі умови, щоб вберегти населення від обстрілів, зробивши певні послуги доступнішими в онлайн-форматі. Наприклад, однією з таких інновацій є запровадження найближчим часом електронного відвідування територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки шляхом введення в дію е-кабінету для військовозобов'язаних.

Проект «Дія» можна вважати цифровим проривом і надбанням для України. Складається він з: мобільного додатку, веб-порталу та українського цифрового національного бренду (рис. 1), розробленого та представленого Міністерством цифрової трансформації України. Про сервіс було вперше оголошено в 2019 році та офіційно відкрито у 2020 році [4, с. 837].

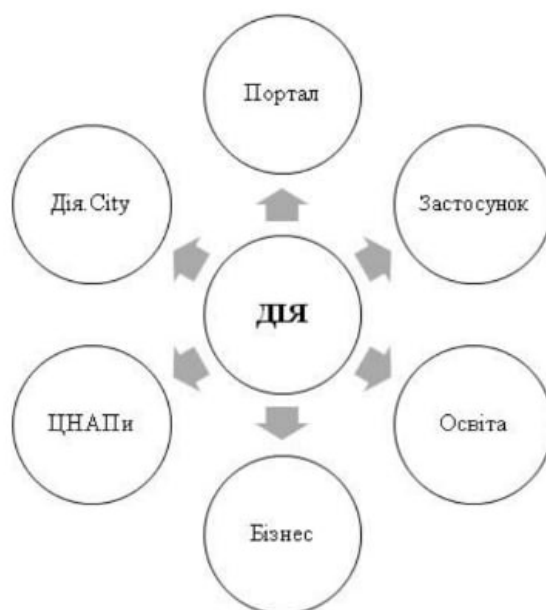


Рис. 1. Складові частини проекту «Дія»

Дія.City інноваційною ініціативою у сфері права та оподаткування в ІТ-індустрії України. Відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», правовий режим Дія Сіті – це сукупність правових норм, якими визначаються права та обов'язки особи, що виникають, змінюються та припиняються у зв'язку із зверненням про набуття, набуттям та втратою статусу резидента Дія Сіті, а також особливості регулювання відносин за участю резидента Дія Сіті і щодо участі у його статутному капіталі [3]. Його можна порівняти з інноваційним центром, де стартапи, експерти з цифрового маркетингу, кіберспортсмени та інші фахівці ІТ-сфери отримують сприяння в податкових та правових питаннях.

Портал «Дія» – це, як вже було зазначено вище, цифрова платформа, яка поєднує в собі різноманітні електронні сервіси, можливості для громадян і ведення бізнесу та яка надає понад 70 послуг і значно спрощує бюрократичні процедури. Застосунок – це мобільний додаток «Дія», який дає можливість громадянам зберігати документи, що посвідчують особу, довідки, витяги тощо в телефоні, що є дуже зручним. Також сервіс сприяє зменшенню черг, навантаженості у структурних підрозділах ЦНАПу та безпеці населення під час дії воєнного стану, оскільки надає можливість онлайн замовити довідку ОК-5, ОК-7, витяг про місце проживання та про несудимість.

Частина проекту «Дія» спрямована на неформальну освіту громадян та підвищення рівня цифрової грамотності серед населення, що вкрай важливо в умовах війни. В Україні війна триває не лише на полі бою, а й в інформаційному просторі, саме тому українцям необхідно володіти базовими навичками, щоб уміти безпечно використовувати ресурси інтернету та вберегти себе і близьких від впливу на них різних фейків, маніпуляцій та дезінформації.

Також сервіс спрямований на підтримку, розвиток та функціонування бізнесу в Україні, що дозволяє підприємцям слідкувати за всіма процесами, що відбуваються в організації, навчатися, знаходити партнерів, фінансування тощо. До них належать онлайн-сервіси для реєстрації власної справи, подання звітності, отримання ліцензій та інших адміністративних процедур. В умовах війни особливу увагу надають саме бізнесу, оскільки багато підприємств було зруйновано або припинили свою діяльність внаслідок воєнних дій, що значно погіршило стан економіки України. Саме тому держава активно підтримує підприємницьку діяльність, створюючи для цього всі необхідні та сприятливі умови, адже це дає змогу поповнювати бюджет країни завдяки сплати податків [2].

Важливо зазначити про інноваційні послуги, які Сервіс «Дія» почав надавати в умовах війни, наприклад, «Відновлення» допомагає подати заяву про зруйноване житло внаслідок активних воєнних дій та отримати виплати на будівництво, «Послуги для ВПО» дають можливість змінити адресу фактичного проживання онлайн або ж скасувати статус ВПО. Внаслідок масованих ракетних обстрілів у зимові періоди громадяни мають можливість скористатися послугою «Незламність», що допомагає знайти на карті адреси всіх Пунктів незламності, в яких можна зарядити свій телефон і зігрітися та укриттв [2]. Онлайн-платформа дозволяє здійснювати різні адміністративні процедури без необхідності фізичного відвідування офісів державних органів, що надзвичайно важливо в умовах війни, коли доступ до певних територій може бути обмежений.

Таким чином, новостворена кризова ситуація для функціонування системи державного управління в Україні внаслідок війни з РФ не призвела до погіршення відносин між владою та громадянами, а, навпаки, дала поштовх до більш інтенсивного освоєння нових можливостей. Взаємодія держави і суспільства набула нового характеру, що означає більш прозору, доступну, гнучку та стійку взаємодію завдяки цифровим технологіям та інноваційним підходам [4, с. 861]. Крім того, Дія сприяє покращенню ефективності публічного управління, що досягається завдяки оптимізації процесів надання послуг та зменшенню адміністративних витрат. Зокрема, електронне ведення документообігу дозволяє прискорити розгляд заяв та зменшити ризики втрати документів. Звичайно, під час функціонування сервісу виникає багато перешкод та проблем, з якими стикаються

розробники, наприклад, необхідність забезпечити вільний доступ та зручність у користуванні порталом чи застосунком для всіх категорій населення, включно з людьми похилого віку та особами з обмеженими можливостями.

Отже, сервіс "Дія" у процесі цифрової трансформації публічного сектору має головне значення, особливо в умовах війни. Він допомагає забезпечити безпеку, ефективність та безперервність надання публічних послуг, що є надзвичайно важливим для забезпечення функціонування держави та підтримки громадян у непростих часах. Проєкт «Дія» сприяє покращенню якості життя громадян та оптимізації управління державними ресурсами, однак для досягнення повного потенціалу сервісу необхідно постійно вдосконалювати його та вирішувати актуальні проблеми.

#### **Список літератури**

1. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 5-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_1_3)

2. Дія – Державні послуги онлайн. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2024).

3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2024).

4. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «ДІЯ» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. Вип. 17. С. 834–866. URL: [10.34132/pard2022.17.09](https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09)

### **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ**

**Вишнівський Михайло Васильович**

здобувач наукового ступеня доктор філософії

Науковий керівник:

**Климчук Олександр Васильович**

д.е.н., професор,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

Повномасштабна війна з російською федерацією та трансформаційні процеси в державотворенні, що паралельно відбуваються в Україні, прямо та опосередковано впливають на розвиток економічних процесів. Так, негативними реаліями та тенденціями сучасних подій є суттєві зміни у структурі матеріального виробництва, фізичне руйнування об'єктів критичної інфраструктури і базових галузей національної економіки, порушення усталених економічних зв'язків, втрата сформованих ринків сировини, трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, порушення нормативно-правового механізму оподаткування тощо [8]. Відбуваються кардинальні зміни не тільки зовнішніх факторів впливу (перш за все, політичних, макроекономічних, глобалізаційних, євроінтеграційних тощо), а й внутрішніх векторів (організаційно-управлінська структура, диверсифікація виробництва, інноваційна, інвестиційна, грантова діяльність, інформаційна безпека тощо) на ефективність функціонування підприємств різних форм власності та галузей національної економіки, зокрема будівельної. Доцільно виокремити, що протягом останнього десятиліття, інформаційні системи і технології почали активно проникати в суспільно-

політичне життя різних країн та бізнесові структури, забезпечуючи розробку різнострокових і різновекторних стратегій розвитку, комплексних систем автоматизованого проектування й планування виробничих процесів, програмування фінансового, податкового, бухгалтерського та управлінського обліку. Як наслідок, в сучасних умовах постіндустріального розвитку інформаційні та комунікаційні системи і технології виступають головною частиною життєдіяльності всіх сфер суспільства та галузей економіки [5, с. 78], що вимагає нарощування темпів інформаційного забезпечення підприємств будівельної галузі.

В умовах сьогодення будівництво відіграє вирішальну роль та значення для економіки, а тому можна провести чітку паралель між ефективністю будівельного сектору та економіко-соціальним добробутом країни. Для прикладу, у Європейському Союзі, де макроекономічна ситуація є порівняно стабільною, на будівельну індустрію у середньому щорічно приходиться 5–7% від загального ВВП. Водночас, в Україні частка галузі будівництва у вітчизняному ВВП поступово зростала з 2015 р. від 2,3% та станом на 2020–2021 рр. – під час спалаху активного поширення пандемії COVID-19 – відзначалась на рівні 3,3-3,2% відповідно. Наразі наслідки військової агресії росії відчуються на глобальному рівні. Різні учасники будівельного ринку в переважній більшості європейських країн та США якщо не призупинили, то були змушені дещо сповільнити свою господарську діяльність на розпочатих поточних проєктах та обмежити розробку та запуск нових. Війна зумовила зростання вартості будівництва, яке потребує використання великої кількості різних видів енергії на всіх етапах виробничої діяльності: від процесів виготовлення та транспортування необхідної будівельної продукції до безпосереднього виконання будівельних робіт. Зокрема, значно зросли ціни на сировину та основні будівельні матеріали, які направлялись, передусім у Польщу, Німеччину та інші країни Європи з підприємств будівельної галузі України (а також росії). Наприклад, дефіцит сталі зумовив значне зростання вартості необхідних для будівництва її видів щонайменше вчетверо у Фінляндії. Загалом така тенденція триватиме до завершення війни [1].

Потрібно відзначити, що однією з ключових передумов існування України як дійсно незалежної держави, є формування власного паливно-енергетичного комплексу, який має базуватись на використанні власних енергоносіїв та відновлюваних джерел енергії. Незалежний розвиток вітчизняної енергетики потребує законодавчої та виконавчої підтримки для встановлення основних орієнтирів у багатовекторній системі координат глобальної економіко-енергетичної політики. Тому ефективність і незалежність функціонування паливно-енергетичного комплексу має значний вплив як на рівень розвитку національної економіки загалом [4, с. 130], так і на подальший розвиток головних галузей нашої держави. Відтак, у будівельній галузі спостерігається спрямування та нарощування її господарської діяльності до процесів енергозбереження, запровадження “зеленого будівництва” і енергозберігаючих технологій, що дозволяє економити внутрішні фінансові та матеріальні ресурси суб’єкта господарювання, а також зростання енергоефективності, яка забезпечує максимально ефективне використання різних видів наявних ресурсів.

Будівельна галузь відіграє одну з провідних ролей у розвитку національної економіки, маючи тісний взаємозв’язок з представниками інших підприємств та галузей господарської діяльності. Пріоритетними завданнями будівельної промисловості України є нарощування процесів будівництва, підвищення обсягів, темпів і якості будівельних робіт на основі застосування сучасних інноваційних технологій, вчасного проведення капітального ремонту, реконструкції та модернізації [2, с. 137]. В результаті цього, державна регуляторна політика в цій галузі відіграє основоположну роль у забезпеченні розвитку, стабільності, безпеки та ефективності запровадження різних видів будівельних проєктів. Оцінюючи ключові параметри державного регулювання ринку, доцільно відзначити дієвість економічних регуляторів, що сприятиме оптимальній адаптації до правил регульованого ринку правової держави. Водночас необхідно враховувати те, що



саморегулюючий механізм ринку досить часто породжує недосконалі монополістичні форми конкуренції, для боротьби з якими необхідно застосовувати адміністративні методи для подрібнення монополістичних утворень. Для цього потрібно забезпечити посилення ролі держави в перехідний період розвитку економіки, коли конкуренція має спиратися на здорові моральні принципи і здатна сформуватися лише за умови державного регулювання [3, с. 67–68]. Також необхідно додати той факт, що внаслідок реформування та трансформації національної економіки, якісні зміни в системі управління персоналом виступають необхідною передумовою ефективного функціонування та розвитку будь-яких підприємств [7, с. 155], зокрема будівельної галузі.

В сучасних умовах галузь будівництва виступає тією сферою національної економіки, що має забезпечити планомірний процес відновлення зруйнованої під час війни інфраструктури, здійснити відбудову та будівництво нового житла, створити нові робочі місця, а також формувати надходження до місцевих бюджетів [6, с. 2]. Зараз господарська діяльність будівельних підприємств в Україні здійснюється в умовах воєнних викликів та загроз, зокрема: 1) економічна невизначеність через ведення бойових дій; 2) погіршення умов праці через зупинку та/або фізичне знищення підприємств; 3) руйнування критичної інфраструктури; 4) зменшення кількості економічно активного населення та кваліфікованих працівників, залучених до створення доданої вартості; 5) зменшення попиту на житло через масовий відтік населення в регіонах активного ведення бойових дій та прилеглих до них територій; 6) фізична неможливість ведення підприємницької діяльності на території бойових дій та релокація бізнесу; 7) порушення логістичних ланцюжків та зростання транспортних ризиків; 8) розбалансування фінансової системи, прискорення темпів розвитку інфляційних процесів та зростання цін виробників; 9) посилення кіберзагроз для економічної системи країни; 10) пошкодження, виведення з ладу техніки і об'єктів будівництва та псування товарно-матеріальних цінностей на будівельних майданчиках; 11) погіршення якості виконуваних робіт, рівня керованості процесом будівництва на віддалених об'єктах [6, с. 4].

Отож повномасштабна військова агресія росії призвела до виникнення цілої низки різного роду проблем для будівельної галузі, включаючи значне зменшення обсягів будівельних робіт через зниження надходження інвестицій, пошкодження і руйнування інфраструктури, обмеження доступу до сировинної бази і необхідних ресурсів, а також зростання ризиків для життя працівників. Складна політична та економічна ситуація в країні зумовила те, що будівельна галузь є одним із секторів національної економіки, який найбільше зазнає негативного впливу від військової агресії росії. Під час розробки системи економічної безпеки підприємств у галузі будівництва, передусім, функціональними складовими мають бути: інформаційна безпека, кадрова безпека, фінансова безпека та виробнича безпека. У цьому контексті, сформована ефективна державна політика має значний вплив для забезпечення стабільності та подальшого розвитку будівельної галузі.

Вважаємо, що в процесі формування державної політики в будівельній галузі в умовах війни стратегічними аспектами мають бути:

- 1) реформування державного регулювання щодо спрощення процедури отримання дозволів на проведення будівельних робіт та зменшення бюрократичних перешкод;
- 2) запровадження інновацій, що зумовить розвиток нових технологій, підходів і прийняття інноваційних рішень у будівництві та допоможе підвищити показники ефективності та конкурентоспроможності будівельної галузі;
- 3) посилення та стимулювання залучення інвестицій, де держава має створити сприятливі умови для надходження внутрішніх і зовнішніх інвестицій у будівельну галузь, надаючи податкові пільги підприємствам та гарантії безпеки інвесторам.

Таким чином, будівельну галузь потрібно розглядати як невід'ємну складову національної економіки країни, що виступає дієвим індикатором її зростання чи занепаду. Господарська діяльність галузі є досить розгалуженою і тісно пов'язана організаційно-економічними зв'язками із іншими галузями, їхнім стратегічним розвитком за рахунок

будівництва нових виробничих потужностей, складських, житлових та офісних приміщень, логістичних та інженерних мереж. Роль та значення будівельної галузі у процесі відновлення країни як на загальному та регіональному рівнях є ключовими. Ліквідація постійно зростаючих наслідків масштабного руйнування країни призведе до стрімкого розвитку будівельної індустрії, що одночасно зумовить розвиток всіх дотичних до будівництва галузей.

В умовах наявної військової агресії росії, підприємства будівельної галузі зіштовхуються зі значними викликами, але водночас будівельна індустрія залишається ключовим сектором економіки. Для забезпечення її стійкого та збалансованого розвитку запропоновано формування комплексної державної політики, яка, передусім, має бути спрямована на реформування регуляторної діяльності держави у будівництві, запровадженні інновацій та стимулюванні залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій.

#### Список літератури

1. Бенч Назар. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. *Interfax-УКРАЇНА. Інформаційне агентство*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>.
2. Дмитренко В. І. Загрози розвитку підприємств будівельної галузі: теоретичний аспект. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 136–140. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.136.
3. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. Вип. № 7 (11). С. 64–73.
4. Климчук О.В. Пріоритети розвитку енергетичної політики в світі та Україні. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. Вінниця, 2012. Вип. 1 (56). Т 1. С. 129–134.
5. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.
6. Коба О. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>
7. Levytska I.V., Klymchuk A.O., Klymchuk O.V. Functions of salary at machine-building enterprises in formation of motives and stimulates of personnel. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*. 2019. № 4 (44). Pp. 154-159. DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2019-4-44-24>.
8. росія заплатить: проєкт KSE Institute спільно з Офісом Президента України, Міністерством економіки. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>.

## ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Голинська Олеся Володимирівна**

к.н.держ.упр., доцент,

професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Нестабільність публічно-управлінської системи України викликана процесами, спричиненими рядом подій, таких як глобальна фінансова криза, політичні нестабільності, пандемія COVID-19 тощо. Але основним викликом був і залишається повномасштабна збройна агресія рф на територію України, що триває. Ці чинники викликали суттєвий вплив на економічний розвиток країни, спричинили руйнування, подекуди, знищуючи певні сектори та створюючи ряд викликів для держави. Однією з основних проблем, які

потребують негайного вирішення, є відновлення економіки України. Втрата робочих місць, скорочення виробництва та зниження внутрішнього споживання – це тільки кілька аспектів проблеми, яка вимагає комплексного та системного підходу. Розглядати цю проблему необхідно в контексті публічного управління, тобто взаємодії між урядовими та неурядовими структурами для забезпечення ефективного та економічно доцільного відновлення економіки. Публічно-управлінські механізми та інструменти грають ключову роль у формуванні стратегії та впровадженні заходів, спрямованих на вирішення цієї складної проблеми.

З огляду на те, що час є критичним чинником у відновленні регіонів і територій, важливо дослідити та впроваджувати найбільш ефективні та швидкі заходи. Публічні служби повинні працювати у тісній співпраці, використовуючи передові методи та технології для забезпечення оптимального використання ресурсів та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін.

Загальні тенденції тематики наукових досліджень щодо відновлення та відповідних публічно-управлінських механізмів можна згрупувати за такими напрямками. По перше, вплив агресії РФ та глобальних факторів, пов'язаних з глобальною фінансовою кризою, політичними труднощами, пандемією) на економіку України. По-друге, ряд досліджень висвітлюють ефективність публічно-управлінських рішень у вирішенні проблем відновлення, аналізують інструменти фінансової політики та їхній вплив на стабілізацію економіки, в цих публікаціях також наведені спостереження за тим, як інші країни вирішують схожі економічні та управлінські виклики. По-третє, досить незначна когорта науковців присвячує свої праці дослідженню щодо того, як використання сучасних технологій та інновацій може допомогти в публічному управлінні та у відновленні економіки, а також аналізу ролі громадських організацій та активної взаємодії між владою та громадськістю.

Інституційні вимоги щодо відновлення України та шляхи реалізації ключових принципів, окреслених на конференції в Лугано, ми бачимо, що нині процес відновлення та інституалізація його положень перебувають на початковому етапі [1]. Терміновість його реалізації передбачає пошук основних механізмів та інструментів, необхідних для запуску процесів відновлення на шляху до інтеграційних цілей ЄС.

Так, першочерговими тут виступають три комплексні елементи:

1. Політика та стратегії: формулювання політичних цілей та стратегій, що визначають спрямованість розвитку України;

2. Організаційна структура, кадровий потенціал та процес прийняття рішень: створення та управління організаційною структурою інститутів, що діють на основі інституційних норм. Ця структура виконує функції держави та реалізує ухвалені політики щодо відновлення. Для ефективного функціонування структури інститутів вкрай необхідним є збереження, формування та підтримка кваліфікованих кадрів, від яких залежать своєчасність та якість розробки та прийняття рішень, що відображають стратегічні та тактичні вектори розвитку;

3. Економічні та фінансові механізми: посилення економічного розвитку, та на його основі забезпечення фінансової стійкості для ресурсного забезпечення в досягненні стратегічних цілей.

Зважаючи на невідкладність задач, що постають перед Україною, окреслення механізмів та інструментів відновлення економіки доцільно здійснювати виходячи саме з такого концентрованого переліку елементів, не відволікаючись на множину супутніх категорій, які можуть вивчатися та інтегруватися на більш пізніх етапах відновлення [2].

Придатність такого підходу базується на досвіді інших країн у відновленні економіки. Інші країни мають значний досвід у розробці та впровадженні політики та стратегій розвитку через відновлення. Вивчення їхніх підходів може допомогти визначити ефективні методи та уникнути можливих помилок. Наприклад, деякі країни активно використовують стратегії стимулювання інновацій, розроблені спільно з галузевими

експертами та бізнесом, для підтримки економічного зростання. Інші акцентують увагу на сталому розвитку та зелених технологіях. Порівняльний аналіз таких підходів може вказати на оптимальні шляхи для України у відновленні та розвитку своєї економіки [3].

Цей досвід є важливим джерелом навчання та інновацій для України. Тут можуть бути виокремлені два ключові аспекти. Перший. Стратегії стимулювання економіки, її цільове регулювання та ефективне використання фінансових ресурсів є першоджерелами для відновлення та підтримки економічного зростання під час кризи. На регіональному та місцевому рівнях великого значення набуває Місцевий економічний розвиток (МЕР), як єдине джерело генерування доходів. На основі ефективних політик МЕР в зарубіжних практиках здійснювався аналіз механізмів бюджетування та фінансової управлінської політики для забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів. Вивчення досвіду застосування регуляторних механізмів у сфері регулювання економіки показало, що таке регулювання, як правило, включає інструменти двох груп - правові та адміністративні. Другий. Значна роль на етапах економічного відновлення приділялася зарубіжними країнами посиленню впливу інновацій та сучасних технологій на економічне відновлення та конкурентоспроможність. Для подолання криз значно посилюється партнерство між секторами через взаємодію між урядовими органами, бізнесом та громадянським суспільством для спільного розв'язання економічних проблем.

Такий алгоритм, що застосовувався в зарубіжних практиках відновлення економіки підтверджує важливість визначеного раніше переліку елементів публічного управління та допомагає розширити знання про теоретичні аспекти публічного управління та використання їх на практиці, враховуючи при цьому міжнародний досвід, який може бути корисним у контексті відновлення економіки України.

Ефективне впровадження механізмів економічного та фінансового спрямування вимагає взаємодії між різними галузями влади, впровадження інновацій та постійного моніторингу економічного стану країни, регіонів та територій. Такий підхід сприяє створенню стійкої економічної платформи, яка необхідна для досягнення стратегічних цілей відновлення та розвитку України.

Отже, перелік та спрямування публічно-управлінських механізмів, які можуть бути застосовані для відновлення економіки України на нинішньому підготовчому етапі ґрунтується на осучасненому авторському визначенні публічного управління, яке вимагає оптимальних стратегій, впровадженні інноваційних рішень та формуванні ефективного партнерства між різними гілками влади та суспільними групами. Три основні комплексні елементи відновлення – політика та стратегії, організаційна структура та кадровий потенціал, а також економічні та фінансові механізми сприяють оптимальному функціонуванню інститутів, що є ключовим для успішного відновлення економіки. Процесна імплементація відповідних механізмів базується на невідкладності завдань перед Україною та на рекомендації концентруватися на визначених елементах відновлення, уникнувши розпливчатості на численних супутніх категоріях, а шлях до ефективного відновлення економіки пролягає через зосереджений підхід до політик, організаційної структури та механізмів економічного і фінансового спрямування.

#### Список літератури

1. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022) «Декларація Лугано» Лугано, 4–5 липня 2022 року. URL: <https://ua.urb2022.com/materiali-konferenciyi>
2. Ukraine Reform Conference. Проєкт Плану відновлення України. URL: <https://ua.urb2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
3. Курпась О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>

## СУЧАСНІ ОСВІТНІ ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ

**Гусаріна Наталя Вікторівна**

д.е.н., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
адміністрування

**Брадул Кароліна Сергіївна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Останні роки в умовах пандемії COVID-19, карантину і наразі повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України показали, що для наших освітян немає нічого неможливого. Українці організують навчальний процес в умовах війни, під час блек аутів і шукають нові нестандартні рішення для забезпечення безперервного навчання, а тому стають справжнім прикладом для багатьох країн та можуть поділитися власним досвідом щодо організації освітнього процесу навіть в найжорсткіших умовах. Проте для освіти в цілому, та для кожного викладача важливим є вивчення, а в по-дальшому застосування на практиці трендів розвитку освіти з метою організації сучасного та модернізованого освітнього простору.

Серед наукових досліджень щодо питань модернізації освітньої сфери та появи нових методик подання матеріалу, освітніх інноваційних змін у освітньому процесі слід зазначити роботи таких вчених, як: О. Лучанінової [1], Г. Кенц [2], І. Крамаренко [3].

Варто зазначити, що наразі до закладів освіти (особливо якщо говорити про загально середню освіту) приходять учні, що суттєво відрізняються новим типом мислення від попередніх, направлені на «віртуальну реальність» - інакшими словами покоління «Z». І, безперечно, цифрові технології, що оточують дітей від самого народження вплинули на формування психічних функцій (форму пам'яті та мислення, концентрацію уваги), а також появу нових феноменів. Так, наймолодше покоління, що проживає, має особливу форму пам'яті (концентрація не на процесі запам'ятовування матеріалу, а на алгоритмі за допомогою якого можна знайти матеріал), зменшену концентрацію уваги (потреба у постійній візуалізації та стислому викладі інформації, ігровій формі). Наразі виникла потреба у перетворенні освітнього процесу у своєрідний «коучінг», тобто повністю видозмінений освітній процес – без зубріння (окрім випадків, коли зазубрити матеріал просто необхідно: це стосується історичних дат, математичних формул і теорем, віршів), передачі інформації від першоджерела та «суха» теорія. Основною місією навчання має стати виклик інтересу та спонування знайти певну інформацію, відібрати потрібну та проаналізувати її, усвідомити чим корисний даний матеріал і спробувати використати набуті знання на практиці.

Сьогодні головне питання сучасної освіти – як навчити дітей «soft skills» та аналізувати інформацію, як розвинути емоційний інтелект та аналітичне мислення. Іншими словами, важливим наразі є не стільки засвоєння певної інформації, скільки уміння працювати з нею, створювати нові сенси, нові логічні ланцюжки. А тому варто розглянути світові освітні тенденції, які варто впроваджувати в сучасну українську освіту.

У розрізі останніх подій світ в умовах пандемії раптово перейшов в онлайн, не виключенням стала і сфера освіти, а українці і досі користуються технологіями дистанційного навчання через війну. І хоча вже багато хто звик і опанував такий формат, все ж таки аналізуючи недоліки навчання онлайн, необхідно підкреслити важливість змішаного навчання – тобто розвиток гібридних моделей освітнього процесу. У загальному вигляді навчання виглядатиме так: частина учнів навчається виключно онлайн, частина – слухає теорію онлайн, а в школу приходять за практичними знаннями. Варто зазначити, що

такий освітній процес вчитиме здобувачів освіти самостійності, відповідальності та правильному розподілу часу.

Наразі набуває неабиякої актуальності мікронавчання, адже враховуючи стрімку цифровізацію як діти, так і дорослі, сприймають інформацію по-іншому: не вдається запам'ятати великий об'єм одразу і співставити як цілісну картину. На відміну від традиційних методик навчання, де подаються об'ємні теми з величезною кількістю інформації, яку треба швидко вивчити і згадати при потребі, сенс мікронавчання навпаки у вивченні невеликої кількості матеріалу або вузької теми за один раз в короткий термін. Основними ознаками мікронавчання є: коротка тривалість, стислість, маленький обсяг інформації, різноманітність у форматах подання матеріалів (письмовий контент, відеоматеріал, вікторини, ігри, презентації, картки, тести).

Цьогоріч велику зацікавленість у світі викликала ідея розвитку підприємницьких навичок, в яку закладено важливість набуття здобувачами освіти під час навчання таких компетентностей, як: вміння втілювати свої задуми в життя, креативність, зацікавленість інноваціями, вміння ризикувати, здатність планувати та реалізовувати різноманітні заходи. Наразі необхідно підкреслити, що в Україні саме реформа Нової української школи – яскравий приклад запровадження у освітній процес навчальних програм, спрямованих зокрема на розвиток підприємницької компетентності.

Такі популярні технології, як гейміфікація, навчання у смартфоні та віртуальна реальність за своєю суттю є доволі близькими, адже мають на меті збільшити інтерес учнів до навчання через технології. Наприклад, замість зубріння людина просто виконує квести в онлайн-грі, змагається з іншими учнями; або завдяки віртуальній реальності діти зможуть легко перенестися із класу на будь-яку іншу локацію, пов'язану з навчальною темою.

Оскільки наразі ніхто не може уявити себе без смартфона, то кодування – це ще один спосіб заохочення учнів до вивчення того чи іншого предмету завдяки QR-коду. Формат використання кодування може бути різноманітним: від кодування посилань на домашні завдання до проведення онлайн-виставки.

Окремої уваги необхідно надати і освітньому процесу у вищих закладах освіти, хоча й на перший погляд здається, що здобувачі – це особистості, які свідомо вибрали сферу своєї майбутньої професії і цілком розуміють важливість навчання, та не потребують додаткового створення цікавого навчального процесу. Але це не зовсім так, крім внутрішньої мотивації здобувачів дуже вагомим є оригінальне подання навіть великого об'єму інформації з постійним залученням до процесу, що особливо важливе під час відсутності зорового контакту між викладачем та здобувачів.

З початку повномасштабного вторгнення освітній процес у регіонах України проводився в очному, дистанційному та змішаному режимі. За даними дослідження Державної служби якості освіти України було встановлено, що 51% закладів освіти навчаються у змішаному режимі (зокрема, центральні та північні регіони, а також у містах на Заході України), 33% - дистанційно (Схід та Південь України) і лише 15% закладів освіти на території України навчаються очно [4, ст. 6]. Оскільки з вище зазначених аналітичних даних видно, що наразі в організації освітнього процесу переважає використання онлайн навчання у поєднанні з офлайн формою, або суто онлайн форма навчання, то виникає потреба аналізу якості дистанційного формату організації освітнього процесу, оскільки даний формат використовується не лише за період війни, а наявний в системі освіти ще з 2020 року. Тому варто провести аналітичне дослідження щодо основних переваг та недоліків дистанційного навчання в Україні (табл. 1).

Однак з початком воєнних дій в Україні слабкі сторони та загрози, які пов'язані з дистанційною освітою, посилились. Проте, багато учасників освітнього процесу психологічно та фізично не готові продовжувати навчання. Окрім цього, у студентів та викладачів часто немає умов для проведення занять (стабільного інтернет-з'єднання, комп'ютерів, окремого приміщення тощо).

**SWOT-аналіз дистанційного навчання під час війни в Україні**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Заощадження часу	Обмеженість соціалізації
Академічна мобільність	Менша залученість та активність в освітньому процесі
Застосування нових методик (технологічних ресурсів) у освітньому процесі	Неготовність навчальних програм
	Психологічний стан учасників освітнього процесу
Новий формат	Недосконалість технічних можливостей
Діджиталізація	Академічна не добротність
Можливості	Загрози
Ріст популярності дистанційної освіти як окремої форми навчання	Нестабільність умов начального процесу
Кооперація закладів освіти	Прогалини у викладанні
Альтернатива заочному навчанню	Зовнішні атаки

Найбільш негативними аспектами вимушеної дистанційної освіти є зменшення особистих соціальних контактів, порушення звичного зв'язку між учасниками процесу навчання, нестача цифрової грамотності, академічна не добротність, що впливає на мотивацію до навчання.

З початком воєнного стану процес цифровізації усіх рівнів освіти є ключовим фактором забезпечення неперервності і доступності освіти в кризових умовах, і в свою чергу є істотним засобом підвищення результативності рівня освітніх послуг. В умовах широкомасштабної пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні для забезпечення дистанційної та змішаної форм почали використовуватися платформи з цифровим освітнім контентом, онлайн-тестами, відео-контентом та ін. – дистанційна форма навчання вважалася тимчасовим заходом, але поступово перетворилася на повсякденні освітні практики, що нормалізуються та стають ще більш актуальними на часі.

Отже, визначено, що сьогодні існує безліч освітніх трендів у світі, які має на меті урізноманітнити навчальний процес та залучити як можна більше уваги здобувачів освіти до навчання. Підкреслено, що найбільш популярними наразі є використання гібридних моделей навчання, що означають змішаний формат навчання; мікронавчання, тобто вивчення маленьких обсягів матеріалу в короткотривалий час; розвиток підприємницьких здібностей; кодування матеріалу; віртуальна реальність, гейміфікація та навчання у смартфоні, тобто використання мобільного телефону на уроках для вивчення предмету.

**Список літератури**

1. Лучанінова О. Дистанційне навчання як світовий освітній тренд: реалії та перспективи для ЗВО України. *Точка зору*. 2022. Вип. 1 (202). С. 5-10.
2. Кенц Г. Сучасні освітні тренди: 2023-2024 навчальний рік. *Майбуття*. 2023. Вип.13. С. 14-15.
3. Крамаренко І., Фонарюк О. Цифровізація освіти – нові виклики та перспективи розвитку. *Перспективи та інновації науки*. 2022. Вип. 2 (7). С. 392-404.
4. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022/2023 навчальному році. *Державна служба якості освіти України*. 2023. 64 с. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf>

## ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ

**Драгомирецька Наталія Михайлівна**  
д.н.держ.упр., професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Публічна політика інновацій в системі охорони здоров'я є актуальною сучасною науковою проблематикою для зарубіжних досліджень і практики. Так, M. S. Kurte, K. E. Blankart у статті 2023 р. «Політика як стратегія інновацій у сфері охорони здоров'я? Контент-аналіз інноваційної політики в Німеччині, 1994–2017» розглядають теоретичну проблематику щодо визначення того, що означають інновації для охорони здоров'я. Вони зазначають, що це стає дедалі складнішим, оскільки є декілька основних впливових чинників, таких як: політика охорони здоров'я вирішує проблему інновацій, розробляючи ініціативи для покращення якості та ефективності охорони здоров'я (як приклад Німецький інноваційний фонд 2015 року); інноваційна концепція переживає трансформацію від науково обґрунтованої концепції, де домінують планування та адаптивні режими, до дослідження процесних інновацій, де домінують адаптивні та підприємницькі стратегії; непередбаченість інноваційних інструментів, і їх здатності підтримувати появу інноваційних процесів, які призводять до структурних змін у системі охорони здоров'я; наявна різноманітність форм технологій, послуг і процесів у секторі охорони здоров'я; з'являються нові форми догляду, які супроводжуються розширенням можливостей оцифрування та автоматизації даних і процесів; пошук політиками стратегічних комплексів для визначення інновацій, які покращують (витратну) ефективність охорони здоров'я; інновації в працюючій системі охорони здоров'я є складним завданням, оскільки проривні інновації важко досягти зсередини через складність і залежність від шляху; однією зі сфер, яка є особливо вимогливою, є пошук нових форм догляду на основі перепланування процесів [5].

У Німеччині протягом останніх двох десятиліть цю проблему вирішували за допомогою ряду стратегій, спрямованих на визначення додаткових переваг нових технологій, таких як фармацевтика, програми лікування захворювань та інтегрована допомога, які виходять за рамки оцінки безпеки та ефективності. оцінки. Окрім зміщення фокусу з інновацій, що базуються на продуктах, на інноваціях, що базуються на процесах, ця політика стала більш чіткою та спрямованою на визначення (економічно) ефективних технологій, включаючи бюджети для пілотування та отримання доказів. У цьому контексті наймасштабнішою ініціативою, яка всебічно перемістила фокус на процесні інновації, було запровадження Інноваційного фонду (Innovationsfonds; IF) у 2015 році. У той час як німецька система охорони здоров'я значною мірою спирається на самоврядну структуру кількох корпоративних організацій. Уряд все частіше втручається в інноваційну політику в галузі охорони здоров'я, що відображено в центральних оцінках доказів у рамках IF. Зростання впливу центральних і вищих організацій системи охорони здоров'я ще більше свідчить про централізацію політики охорони здоров'я. Втручання уряду та централізоване прийняття рішень суперечать децентралізованому конкурентному пошуку ідей і можуть означати крок назад для політики охорони здоров'я. Політики та зацікавлені сторони сумнівалися, чи призведе IF до руйнівних змін у системі чи поступово покращить надання медичних послуг [5].

У публікаціях I. Kickbusch, ще у 2008 р. розглядалась інноваційна політика для здоров'я, яка тлумачиться в контексті змін у існуючій системі охорони здоров'я. Втім, це вважається недостатнім для підтримки та покращення здоров'я населення. Інновації розглядаються як зміни курсу і застосування радикально нового мислення до здоров'я та



політики охорони здоров'я. Саме здоров'я стало основною економічною та соціальною рушійною силою суспільства. Це зміщує тиск щодо політичних інновацій з фокусу на існуючій системі охорони здоров'я на реорганізацію підходу до здоров'я в суспільствах 21 століття. Динаміка суспільства здоров'я ставить під сумнів те, як концептуалізується та розміщується здоров'я на політичній арені, а також механізми, за допомогою яких здійснюється політика охорони здоров'я. Інноваційний підхід вимагає переосмислення, хто має брати участь у процесі розробки політики. Це занепокоєння у 2008 році починає вирішуватися в урядах через підходи «Здоров'я в усіх політиках» і за межами уряду через нові партнерства для здоров'я. Найважливіше те, що роль громадянина і пацієнта переосмислюється як розвиток, який, ймовірно, призведе до найважливіших нововведень політики охорони здоров'я в 21 столітті. Вважається, що інновація – це перехід до суспільства здоров'я [4].

У Великобританії політичний ландшафт інновацій у сфері охорони здоров'я та його еволюція розглядаються як важливий аспект, ще у 2003-2015 роках. Вважалося, що Національна служба охорони здоров'я залишалася повільною у розповсюдженні ефективних інновацій. Інноваційний виклик NHS розглядався в ширшому контексті глобальної фінансової невизначеності та зростаючих вимог до систем охорони здоров'я. Для того, щоб Національна служба охорони здоров'я (NHS) мала стати сильнішою в інноваціях, а також підвищити якість, продуктивність і ефективність було розроблено вісім широких тем, з яких посилювала необхідність створення більш потужної системи надання NHS або «інноваційної архітектури». Ця архітектура повинна підтримувати співпрацю та вирішувати дефіцит «доставки» за допомогою різних механізмів, включаючи нові мережеві організаційні форми, тобто AHSN. Ці мережі повинні прискорити генерацію, впровадження та поширення інновацій NHS і забезпечити кращу роботу між інституційними кордонами та секторами. Радикальні інновації включали нові способи надання послуг, такі як телемедицина або поліклініки первинної медичної допомоги. Самолікування довготермінових станів (LTC) було названо важливою сферою, у якій медичні застосування можуть змінити надання послуг [2].

В США існує ініціатива «Державні інноваційні моделі» (SIM) у партнерстві зі штатами просуває моделі реформування системи оплати та надання медичних послуг із залученням кількох платників. Кожна державна модель мала на меті досягнення кращої якості медичної допомоги, зниження витрат і покращення здоров'я населення держав або території-учасниці. Ініціатива перевірила здатність урядів штатів використовувати важелі політики та регулювання для прискорення трансформації системи охорони здоров'я для досягнення цих цілей. SIM підтримав понад половину штатів, які представляють 61% населення США: 38 лауреатів включали 34 штати, три території та округ Колумбія. Нагороди Model Test Awards дозволили штатам впроваджувати та тестувати стратегії трансформації системи охорони здоров'я, які відповідали б конкретним потребам жителів штату. Нагороди за моделювання та попередні випробування дозволили штатам і територіям планувати та розробляти стратегії трансформації системи охорони здоров'я, які відповідали б конкретним потребам жителів штату. Одержувачі премії залучили різноманітну групу зацікавлених сторін, включаючи державних і комерційних платників, постачальників і споживачів, щоб розробити або реалізувати державний інноваційний план. Інноваційний план штату окреслив його стратегію використання всіх доступних важелів для трансформації системи оплати та надання медичних послуг за допомогою реформи багатоплатників та інших державних ініціатив [6].

У 2028 році в США була проведена оцінка державних інновацій щодо зменшення витрат на охорону здоров'я. Розглядалися результати реформ державних систем оплати та доставки в Меріленді, Массачусетсі, Орегоні та Арканзасі. Інноваційні реформи системи оплати та доставки впроваджувалися протягом достатньо тривалого періоду часу, щоб отримати результати, які можна оцінити. реформи стосувались зменшення витрат на охорону здоров'я, зберігаючи або покращуючи якість медичного обслуговування, що різко

контрастувало з пропозиціями деяких штатів про скасування права на участь у програмі Medicaid та пільг через такі політики, як робота [3].

J. Akard у публікації 2022 року щодо покращення рівності в охороні здоров'я в Medicaid та інновації і дослідження державної політики зауважує, що державне управління федеральними фондами Medicaid дозволяє кожному штату мати контроль і нагляд за своїми окремими програмами Medicaid. Вирішення проблем справедливості в охороні здоров'я через Medicaid починається з встановлення державою пріоритетності справедливості в охороні здоров'я. Державні програми дозволяють застосовувати інноваційні рішення, які відповідають потребам кожного штату. Деякі штати, такі як Орегон, планують вирішити проблему справедливості в охороні здоров'я за допомогою програм відмови від Medicaid. Інші, такі як Пенсільванія та Північна Кароліна, вирішують питання рівності в охороні здоров'я, стимулюючи постачальників послуг та організації керованого медичного обслуговування до пріоритетності рівності в охороні здоров'я. Хоча показники справедливості в охороні здоров'я в різних штатах можуть виглядати по-різному, загальним підходом до усунення диспропорцій є стимулювання платників. Крім стимулів, фінансування відіграє важливу роль у вирішенні проблеми справедливості в охороні здоров'я через інновації державної політики. Крім того, плани керованого лікування заохочуються розподіляти оплату за стимулювання ефективності між лікарнями на основі показників ефективності, у тому числі на основі расової та етнічної приналежності. Ці плани керованого лікування винагороджують лікарні за усунення певних розбіжностей у здоров'ї. Крім того, штати повинні залучати громади до задоволення унікальних потреб. Щоб задовольнити унікальні потреби кожної спільноти, громада має бути суттєво залучена до процесу. Робочі групи Medicaid у Каліфорнії та Міннесоті дозволяють спільноті брати участь у розмовах про справедливість у сфері охорони здоров'я. У Пенсільванії створено регіональні підзвітні ради охорони здоров'я (RAHCs), які заохочують внесок громади за участю постачальників, учасників, МСО та інших зацікавлених сторін. Північна Кароліна використовує дошки для залучення громади. Державні відділи Medicaid уточнюють свої цілі рівності в охороні здоров'я за допомогою залучення громади [1].

#### Список літератури

1. Akard J. Improving Health Equity in Medicaid: State Policy Innovation and Research. POSTED Mar 02, 2022. URL: <https://academyhealth.org/blog/2022-03/improving-health-equity-medicaid-state-policy-innovation-and-research>
2. Chapter 4 The policy landscape of health-care innovation and its evolution: the perceived role of Academic Health Science Networks. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK436467/>
3. Evaluating State Innovations to Reduce Health Care Costs. State payment and delivery system reforms in Maryland, Massachusetts, Oregon, and Arkansas have been promising. REPORT APR 6, 2018. URL: <https://www.americanprogress.org/article/evaluating-state-innovations-reduce-health-care-costs/>
4. Kickbusch I. Policy Innovations for Health. *Policy Innovation for Health*. 2008 Sep 26 : 1–21. DOI: 10.1007/978-0-387-79876-9\_1
5. Kurte M. S., Blankart K. E. Policy as a strategy to innovate in health care? A content analysis of innovation policies in Germany, 1994–2017. First published: 26 July 2023. URL: <https://doi.org/10.1002/hpm.3692>
6. State Innovation Models Initiative: General Information. URL: <https://www.cms.gov/priorities/innovation/innovation-models/state-innovations>

## ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЕКОНОМІКА: ДО ПРОБЛЕМИ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

**Дружинін Сергій Сергійович**

доктор філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»,

адміністратор командування Центру ВММ ВМС ЗСУ

м. Одеса, Україна

Економічні та соціальні виклики, які постали перед українським суспільством у зв'язку із збройною агресією проти країни, ставлять нові задачі перед науковим середовищем там науковою спільнотою щодо вироблення інноваційних шляхів подальшого відновлення стабільного функціонування економіки та сталого розвитку суспільства загалом. У науковому середовищі все актуальнішими постають дослідження у галузі спроможності громад та організацій громадянського суспільства до самозабезпечення та диверсифікації джерел доходів. Так, новими моделями розвитку соціально-економічних відносин постали різновиди державно-громадянського партнерства, як рушія територіального розвитку, так і системи, яка впливає на консолідацію суспільства через створення організацій із спільними ціннісними показниками.

Підтримуючи думку про те, що створення продуктів із додатковою вартістю (незахищеними верствами населення) є протиприродним прямому субсидуванню через надання грошових коштів як методу соціальної підтримки, ми можемо говорити про те, що створення підприємств організацій громадянського суспільства (соціальних підприємств) буде сприяти загальному зростанню благополуччя та матеріальної незалежності незахищених верств населення, як то: громадяни з обмеженими фізичними можливостями внаслідок травм завданих бойовими діями.

Європейська дослідницька мережа EMES (2001) провела роботу з аналізу та концептуалізації феномену соціального підприємництва [1]. На основі досліджень, проведених цією мережею, стає зрозуміло, що концепція соціального підприємства не витісняє існуючі концепції третього сектору, такі як концепція соціальної економіки чи некомерційного сектору. Радше вона проливає світло на особливості третього сектору, який зараз стає все більш поширеним, а саме підприємницька динаміка зосереджується на соціальних цілях. Організації з організаційно-правовими формами, які зазвичай є комерційними, можуть вважатися соціальними підприємствами, якщо вони демонструють особливі характеристики, включаючи обмеження щодо розподілу прибутку.

Незважаючи на занепокоєння науковців [2;3], соціальне підприємство пропонує поширену уяву альтернативного способу організації підприємництва з використанням ринкових практик для викорінення найстрашніших викликів, з якими зараз стикаються економіки та суспільства [4]. Незважаючи на відсутність єдиного узгодженого визначення соціального підприємства та його спірну природу [5], цей термін зазвичай використовується для позначення форм участі в ринку, які віддають перевагу задоволенню соціальних потреб над максимізацією прибутку [6].

Дослідники соціального підприємства [7;8;9] націлилися на нові аспекти свого аналізу, оскільки соціальні підприємства не можна аналізувати лише за економічними зростанням та економічними показниками. Як наслідок цього, у визначенні соціального підприємства було включено кілька інших додаткових факторів, зокрема, щодо інновацій [11;12], роль інституцій та соціально-економічний контекст [13;14], роль людського капіталу та дух соціального підприємства. Базуючись на цих концепціях, часто використовувані визначення стосуються того факту, що соціальні підприємства застосовують навички бізнесу та ринку в некомерційному секторі. Визначення соціального підприємства також одностайно визначають [15] як підприємства, метою яких є створення соціальної цінності, соціального прибутку або демократичної солідарності. Крім того,

визначення також наголошують на ролі інновацій та стійкості. Таким чином, ці терміни визначають соціальні підприємства як такі, що народжуються у відповідь на поточні нестабільні екологічні, соціальні та економічні виклики. У багатьох критичних роботах дослідників соціальні підприємства постають як інноваційні підходи, за яких підприємці розробляють нові продукти чи послуги, відкривають нові ринки та запроваджують нові інновації, сприяючи соціальній та економічній стабільності. Інший теоретичний напрямок впливає з мотивації підприємця чи громади, а також його/її/їхньої реакції на місцевий соціальний контекст. У результаті соціальні підприємства інтерпретуються як такі, що мають здатність включати та визначати пріоритетність соціального внеску та соціальної цінності. У цьому контексті мотивація соціального підприємця пов'язана із соціальними чи ідеологічними цілями та співчуттям [16]. Цей теоретичний напрям має ключові елементи, якщо ми хочемо розрізнити соціального підприємця та комерційного підприємця. На думку Т.Міллера, виходячи далеко за межі альтруїзму, соціальний підприємець сприймає соціально чи ідеологічно обґрунтовану можливість і реагує на неї на основі ринку. Згодом вона/він діє як підприємець, щоб розширити можливості місцевих громад [16].

Роль підприємництва в економічному розвитку націй добре задокументована в академічній літературі як засіб не лише для досягнення економічного зростання, але й для каталізації процвітання в зонах бідності та конфліктів [17]. Проте важливо зазначити, що не всі види підприємницької діяльності призводять до економічного зростання, особливо якщо метою є подолання бідності [18]. Доступ до ринків не рівномірно розподіляється між членами певного суспільства, що стимулює участь посередників, таких як соціальні підприємці та некомерційні організації згуртованих та адаптованих спільнот, здатних долати економічні, соціальні та екологічні виклики, посередники повинні внести зміни в інституційну логіку своїх бенефіціарів, таким чином діючи як інституційні підприємці.

Однак робота посередників для більш стійких місцевих громад через підприємництво не завжди є успішною, навпаки: відсотки невдач є високими «насамперед через те, що вони або нехтували місцевою культурою та цінностями, або просто були благодійними програмами, які не змогли усунути першопричини бідності» [19, р.310]. Хоча невдачі, про які в основному згадується в літературі, пов'язані з роботою західних неурядових організацій у спільнотах бідних країн і країн, що розвиваються, вони також відбуваються всередині національних кордонів і з національними акторами. В обох випадках просування ринкової практики та підприємницької діяльності має враховувати місцеве соціально-економічне середовище кожної спільноти, а також її культурні цінності та суспільні домовленості, оскільки вони, здається, пом'якшують те, як громади вкорінюють підприємницькі мотиви, які призводять до фактично зароджуваних підприємств [20]. У літературі, наприклад, показано, як соціальні мережі громад, які збільшують свій соціальний капітал, сприяють процвітання підприємств на основі громади, коли громада діє одночасно «як підприємець і як підприємство в гонитві за загальним благом» [20, р.315]. У цьому сенсі соціальні мережі спільнот можуть впливати на рівень успішності підприємницьких програм, які неурядові організації просувають у цих місцях.

На думку науковців [20] суб'єкти соціального підприємництва відіграють вирішальну роль у просуванні соціальних змін у бідних і маргіналізованих районах. Одна з головних турбот цих соціальних акторів полягає в тому, щоб вирішити питання про те, як вивести ці групи населення з їхнього маргінального стану до повної участі в ринковій сфері, що дозволило б місцевому соціально-економічному розвитку. З цією метою було реалізовано незліченну кількість соціальних програм для сприяння підприємницькій діяльності членів бідних громад, таких як BRAC і Grameen Bank в Бангладеш, SEWA і PRADAN в Індії. Займаючись підприємницькою діяльністю, ці громади отримують інструменти для порятунку від бідності та насильства, збільшуючи свій особистий добробут [13].

### Список літератури

1. Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). *The Emergence of Social Enterprise* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203164679>
2. Jameson, F. (1991). *Postmodernism, or, The Cultural Logic of Late Capitalism*. Duke University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv12100qm>.
3. Levitas, R. (1979). Sociology and Utopia. *Sociology*, 13(1), 19–33. <https://doi.org/10.1177/003803857901300102>.
4. Gauthier, C., Shanahan, G., Daudigeos, T., Ranville, A., Dey, P. (2020) Tackling economic exclusion through social business models: a typology, *International Review of Applied Economics*, 34:5, 588-606, DOI: 10.1080/02692171.2019.1707785.
5. Teasdale, S. (2012). What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses. *Public Policy and Administration*, 27(2), 99–119. <https://doi.org/10.1177/0952076711401466>.
6. Amin, A. (2009), Extraordinarily ordinary: working in the social economy. *Social Enterprise Journal*, Vol. 5 No. 1, pp. 30-49. <https://doi.org/10.1108/17508610910956390>.
7. Denning, P.J., & Dunham, R. (2010). *The Innovator's Way: Essential Practices for Successful Innovation*. The MIT Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5hhgbn>.
8. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>.
9. Castaño, L.E., Perdomo-Ortiz, J., Dueñas Ocampo, S. and Durán León, W.F. (2016), Socially responsible consumption: an application in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25: 460-481. <https://doi.org/10.1111/beer.12128>.
10. Stoica, O., Roman, A., & Rusu, V.D. (2020). The Nexus between Entrepreneurship and Economic Growth: A Comparative Analysis on Groups of Countries. *Sustainability*, 12(3), 1186. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su12031186>
11. Medeiros, G.C., Roy D., Kontos N., Beach S.R. (2020) Post-stroke depression: A 2020 updated review. *Gen Hosp Psychiatry*. 2020 Sep-Oct;66:70-80. doi: 10.1016/j.genhosppsych.2020.06.011.
12. Schmitz, A., Urbano, D., Dandolini, G.A. et al. (2017). Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. *Int Entrep Manag J* 13, 369– 395. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0401-z>.
13. Elert, N., Henrekson, M. (2017). Entrepreneurship and Institutions: A Bidirectional Relationship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*: Vol. 13: No. 3, pp 191- 263. <http://dx.doi.org/10.1561/0300000007>.
14. Boudreaux, C.J., Nikolaev, B.N., & Klein, P. (2019). Socio-cognitive traits and entrepreneurship: The moderating role of economic institutions. *Journal of Business Venturing*, Volume 34, Issue 1, 2019, Pages 178-196, ISSN 0883-9026, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.08.003>.
15. Laville, J.L., & Eynaud, P. (2019). Rethinking social enterprise through philanthropic and democratic solidarities, in Eynaud, P., Laville J.L., Dos Santos L.L., Banerjee S., Hulgard H., Avelino F. (2019), Theory of social enterprise and pluralism: Social Movements, *Solidarity Economy, and Global South*. Routledge Publisher, Oxfordshire, June, pages 18-43. [http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/2019/10/Part1\\_02\\_Chapter2.pdf](http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/2019/10/Part1_02_Chapter2.pdf).
16. Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012): Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship. *The Academy of Management Review* 37(4): 616 – 640. <http://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>.
17. Tobias, J.M., Mair, J., & Barbosa-Leiker, C. (2013). Toward a Theory of Transformative Entrepreneurship: Poverty Reduction and Conflict Resolution in Rwanda's Entrepreneurial Coffee Sector. *Journal of Business Venturing* 28(6): 728 – 742. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.03.003>.

18. Alvarez, S.A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 159–184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>.

19. Peredo, A.M., & Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309–328. <http://www.jstor.org/stable/20159204>.

20. Hopp, C., & Stephan, U. (2012) The influence of socio-cultural environments on the performance of nascent entrepreneurs: Community culture, motivation, self- efficacy and start-up success, *Entrepreneurship & Regional Development*, 24:9-10, 917-945, <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.742326>

## **РОЛЬ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Зубенко Вячеслав Валерійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах війни в Україні середньострокове бюджетне планування (далі – ССБП) є життєво важливим інструментом для забезпечення стабільності, ефективного використання ресурсів, залучення міжнародної допомоги та підтримки соціальної стабільності. Воно допомагає адаптуватися до змінних обставин, реагувати на непередбачувані витрати та планувати відбудову країни в довгостроковій перспективі.

Середньострокове бюджетне планування – це підхід до планування та управління державними фінансами, який розширяє горизонт для формування бюджетної політики на три-п'ять років і дозволяє планувати та прогнозувати бюджетні доходи та видатки, необхідні для реалізації стратегічних цілей бюджетної політики держави у середньостроковій перспективі [2]. Загалом ССБП є першим і надзвичайно важливим етапом бюджетного процесу в Україні, включаючи в себе підготовку Бюджетної декларації та прогнозів місцевих бюджетів.

З початком повномасштабного вторгнення було призупинено реалізацію ССБП через нестабільність ситуації в країні та неможливість розробки реалістичних макроекономічних прогнозів. Було встановлено, що в умовах воєнного стану або для здійснення згідно із законом заходів загальної мобілізації призупиняються ст.33 та 75-1 Бюджетного кодексу України щодо складання та схвалення Бюджетної декларації та складання та схвалення прогнозу місцевого бюджету відповідно [1]. Разом з тим, відновлення ССБП є частиною угоди про асоціацію між Україною та ЄС, передбачене Меморандумом про економічну і фінансову політику між Україною та МВФ від 1 грудня 2023 р., а також Стратегією реформування системи управління державними фінансами України на 2022-2025 рр. У зв'язку з цим, вже на початку 2024 року було поновлено цикл повноцінного середньострокового бюджетного планування із підготовкою Бюджетної декларації на 2025-2027 роки, що міститиме цілі державної політики з показниками їх досягнення, пріоритети відновлення та відповідний розподіл ресурсів. Це рішення цілком виправдане, оскільки в умовах війни середньострокове бюджетне планування набуває особливої важливості в Україні через кілька ключових факторів. Ось деякі з них:

1. Війна створює значну невизначеність і нестабільність, яка може суттєво впливати на економічні умови та фінансові ресурси держави. Середньострокове бюджетне планування допомагає забезпечити більш стабільне та передбачуване фінансування, що є

критично важливим для підтримки життєво необхідних функцій та реалізації стратегічних проектів.

2. В умовах війни значно зростають витрати на гуманітарну допомогу та відбудову пошкодженої інфраструктури. Середньострокове планування дозволяє ефективніше розподіляти ресурси на ці цілі, забезпечуючи максимальну ефективність витрат та пріоритетність найбільш критичних проектів.

3. Середньострокове бюджетне планування дає можливість закладати резервні фонди та створювати гнучкі механізми фінансування, що дозволяє швидко реагувати на змінні обставини та непередбачувані витрати, пов'язані з військовими діями.

4. Чітке середньострокове планування є важливим сигналом для міжнародних партнерів та донорів про те, що Україна має стратегію і план дій навіть в умовах війни. Це сприяє залученню міжнародної допомоги, кредитів та інвестицій, які необхідні для підтримки економіки та відбудови країни.

5. В умовах війни особливо важливо зберігати прозорість та підзвітність у використанні публічних коштів. Середньострокове бюджетне планування сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, що допомагає запобігти корупції та забезпечити довіру громадян до дій уряду.

6. Війна створює значне соціальне напруження, і забезпечення стабільності фінансування соціальних програм, таких як пенсії, допомоги малозабезпеченим та інші соціальні виплати, є критично важливим. Середньострокове планування допомагає забезпечити безперервність цих виплат, підтримуючи соціальну стабільність у країні.

7. Навіть в умовах війни важливо не забувати про довгострокові цілі розвитку країни. Середньострокове бюджетне планування дозволяє включати до планів такі аспекти, як відновлення економіки, модернізація інфраструктури та підтримка сталого розвитку, що закладає основу для повоєнного відновлення.

За спільними оцінками Світового банку, Уряду України, Європейської комісії та Організації Об'єднаних Націй, за рік повномасштабної війни росії проти України, прямий збиток, завданий вітчизняному житловому сектору, транспорту, енергетиці, торгівлі і промисловості, перевищує 135 мільярдів доларів США. Загальний обсяг збитків, викликаних порушенням економічних потоків і функціонування виробничих циклів, а також додаткових витрат, пов'язаних з війною, оцінюється на рівні 290 мільярдів доларів США. У той же час, станом на 24 лютого 2023 року вартість потреб у відновленні і відбудові розрахована у обсязі 411 мільярдів доларів США [3].

Відбудова регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України, є одним з пріоритетних напрямків, після, звичайно, посилення обороноздатності та відновлення територіальної цілісності України, на які у середньостроковій перспективі будуть першочергово спрямовуватися наявні ресурси держави. Тому визначення головними розпорядниками пріоритетів формування видаткової частини бюджету на наступний рік та середньострокову перспективу має ґрунтуватись на стратегічному баченні політик у відповідних галузях і сферах, сформованому відповідно до ключових пріоритетів у сфері оборони та загальнодержавної моделі післявоєнної відбудови та розвитку економіки України.

Середньострокове бюджетне планування відіграє ключову роль у публічному управлінні процесами відбудови та відновлення у територіальних громадах України. Основні аспекти цієї ролі включають:

1. Забезпечення стійкості та передбачуваності фінансування.

Середньострокове бюджетне планування дозволяє більш точно прогнозувати та розподіляти фінансові ресурси на період від трьох до п'яти років. Це забезпечує стійкість фінансування проектів відбудови та відновлення, дозволяючи уникнути раптових фінансових криз та забезпечити послідовність у виконанні планів.

2. Оптимізація використання ресурсів.

Завдяки плануванню на середньострокову перспективу, можна краще оцінювати пріоритети та розподіляти ресурси більш ефективно. Це дозволяє уникати дублювання зусиль та забезпечує оптимальне використання фінансових та матеріальних ресурсів.

### 3. Підвищення прозорості та підзвітності.

Середньострокове бюджетне планування сприяє підвищенню прозорості у витрачання публічних коштів, оскільки громади та громадські організації мають доступ до інформації про заплановані витрати та очікувані результати. Це також підвищує підзвітність органів місцевого самоврядування перед громадянами.

### 4. Поліпшення координації між різними рівнями управління.

Середньострокове планування сприяє кращій координації між центральними та місцевими органами влади. Це дозволяє узгоджувати місцеві плани відбудови з національними стратегіями та програмами, забезпечуючи таким чином їхню синхронізацію та взаємодоповнюваність.

### 5. Сприяння залученню інвестицій.

Наявність середньострокових планів відновлення може сприяти залученню як державних, так і приватних інвестицій. Інвестори отримують більше впевненості у стабільності та прогнозованості умов, що робить інвестиції в інфраструктуру та інші проекти більш привабливими.

### 6. Підтримка стійкого розвитку.

Середньострокове бюджетне планування дозволяє враховувати довгострокові цілі стійкого розвитку, такі як екологічна стійкість, соціальна інтеграція та економічна стабільність. Це допомагає створювати умови для стійкого розвитку громад в довгостроковій перспективі.

Як свідчить міжнародна практика, у поєднанні з цілісним стратегічним плануванням, ССБП сприяє досягненню вищого рівня стабільності і передбачуваності економічної ситуації в країні, забезпечує ефективне залучення коштів та розподіл ресурсів відповідно до визначених пріоритетів, підсилює загальну бюджетно-податкову дисципліну, підвищує прозорість та ефективність витрачання бюджетних коштів, сприяє розвитку інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості як країни в цілому, так і окремих регіонів.

Середньострокове бюджетне планування є критично важливим інструментом для ефективного управління процесами відбудови та відновлення у територіальних громадах України. Воно забезпечує стабільність та передбачуваність фінансування, оптимізацію використання ресурсів, підвищення прозорості та підзвітності, покращення координації між різними рівнями управління, сприяння залученню інвестицій та підтримку стійкого розвитку.

## Список літератури

1. Бюджетний кодекс України від 8.07.2010 р. №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.04.2024)
2. Brumby, J. et al., 2014. Beyond the annual budget: global experience with medium-term expenditure frameworks. The World Bank URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/871121468154791469/Beyond-the-annual-budget-global-experience-with-medium-term-expenditure-frameworks> (access date: 11.04.2024)
3. Ukraine: rapid assessment of damage and recovery needs. February 2022 - February 2023. March 2023, World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (access date: 11.04.2024)



## ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВАХ

**Іжа Микола Михайлович**

д.політ.н, професор,  
директор Інституту публічної служби та управління

**Чуйко Владислав Сергійович**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Державно-громадянське партнерство в зарубіжних державах розуміється по різному, в залежності від прийнятих державних підходів щодо механізму побудови такого партнерства. У посібнику «Успішні партнерські відносини», створеним OECD ще у 2006 році зазначається, що протягом останніх двох десятиліть у всьому світі було створено сотні партнерств. Деякі з них тривали лише короткий період. Інші працюють тривалий час. Деякі зосереджуються на вузьких локальних цілях, тоді як інші намагаються скоординувати широкі сфери політики у великих регіонах, де живуть і працюють мільйони людей. Існують партнерства, орієнтовані насамперед на ділові кола, та інші, які зосереджені на ринку праці чи соціальних питаннях. «Знизу вгору» тут можна розглядати як ключовий принцип, але варто пам'ятати, що було створено чимало партнерств у рамках стратегії центрального уряду для підтримки реалізації програм на місцевому рівні. На цю тему було проведено багато досліджень, які демонструють, що партнерство є цінним інструментом або «організаційною» моделлю для подолання слабких місць політики та структури управління. Тим не менш, партнерства стикаються з кількома перешкодами: їх важко налагодити та підтримувати, вони потребують політичної волі та ресурсів, а результати навряд чи прийдуть миттєво [5].

В даному посібнику акцент робиться не тільки на партнерстві з бізнесом, а на партнерстві з громадським сектором, що потребує правового врегулювання. Зауважується, що партнери повинні мати рівні права, а у випадках, коли вони не мають, це має бути прийнято як принцип партнерства. Наприклад, щоб розробити стратегію, абсолютно необхідно, щоб усі відповідні учасники погодилися щодо 1) основного аналізу та 2) щодо загальних цілей і принципів, виведених із цього аналізу. Але зазвичай неможливо залучити всіх партнерів до процесу прийняття рішень щодо фінансування окремих проєктів чи заходів. Це не лише суперечило б призначенню відповідальності державних установ за певні програми («принцип відповідальності міністра»), але й порушувало б усі правила та принципи конкуренції, що призвело б до неоптимальних результатів. Особливо, коли йдеться про фінансування підприємницької діяльності чи діяльності НУО, розділення стратегічних та окремих рішень часто є необхідним, щоб уникнути конфлікту інтересів [5].

В Ірландії відсутнє поняття партнерства з громадськістю в економічному плані. Акцент робиться на державно-приватному партнерстві, яке стосується, загалом, будівництва. Втім, до такого партнерства залучаються громадські організації (НУО), державні організації, у тому числі і навчальні заклади.

На сайті офісу генерального прокурора Ірландії розміщено правовий акт «Закон про державні органи (договори про державне приватне партнерство), 2002 року» [4].

Відповідальність за реалізацію партнерства покладається на «відповідного міністра» уряду, з чітко визначеними функціями та який несе загальну відповідальність що визначено угодою про державно-приватне партнерство [4].

«Місцевий орган влади» означає раду округу, міську раду або міську раду для цілей Закону про місцеве самоврядування 2001 року [4].

Кожна особа або орган, зазначені в переліку нижче, є органом державної влади для цілей цього Закону, зокрема це: міністр уряду; місцева влада; уповноважені громадських робіт в Ірландії; національне управління доріг; рада охорони здоров'я, заснована відповідно до Закону про охорону здоров'я 1970 року; східне регіональне управління охорони здоров'я; університет за значенням Закону про університети 1997 року, крім Трініті-коледжу та Дублінського університету; Дублінський технологічний інститут; коледж за значенням розділу 2 Закону про регіональні технічні коледжі 1992 року; комітет професійно-технічної освіти за значенням розділу 7 Закону про професійно-технічну освіту 1930 року; служба судів та ін. [4].

Такий підхід дозволяє органу державної влади за згодою відповідного міністра: самостійно або разом з будь-якою іншою особою (включаючи інший державний орган) створювати та реєструвати компанію; або стати акціонером існуючої компанії для цілей угоди про партнерство або для укладення такої угоди [4].

Болгарський центр некомерційного права опублікував порівняльний аналіз участі НУО в процесі формування політики та законодавства, у тому числі і в контексті партнерства. Зауважується, що Велика Британія є однією з країн з найбільшими традиціями та найкраще розвиненою системою консультацій з громадянами та громадськими організаціями. Виняткову роль у суспільстві відіграють так звані благодійні чи волонтерські організації (які ми називаємо громадськими, некомерційними чи неурядовими). Ця роль також зазначається в ухваленому Договорі про відносини між урядом та волонтерським сектором та громадським сектором. Договір було ухвалено в 1998 році, і щороку публікується щорічний звіт про його виконання на додаток до щорічної зустрічі між урядом і представниками громадського сектору. Спеціальний розділ у Договорі присвячений розробці політики та консультаціям, який майже у всіх випадках передбачає проведення консультацій із громадським сектором щодо політики чи документів, які на нього впливають. Угода передбачає, що уряд і громадський сектор разом розроблять кодекс для консультацій та оцінки законодавства. Такий кодекс був створений у 2000 році – Кодекс належної практики оцінки та розробки політики (частина Договору). Документ не має юридичної сили, але він є частиною механізмів Договору, і його застосування оцінюється на щорічних зборах для огляду функціонування Договору. Більшість правил, охоплених Кодексом, отримали подальший розвиток у прийнятому урядом Кодексі належної практики щодо письмових консультацій у листопаді 2000 року, удосконаленому та доповненому у 2004 році під назвою Кодекс практики консультацій. Однак, Кодекс до Договору є частиною належної практики консультацій і використовується як невід'ємна частина урядового Кодексу. Кодекс до Договору передбачає, що про очікувані консультації має бути видано попереднє повідомлення. Рекомендується за можливості попередня реєстрація бажаючих взяти участь у консультаціях (через веб-сайт), а також не обмежувати коло консультантів лише тими, хто отримує кошти від Уряду. Інша рекомендація передбачає залучення громадських організацій до обговорення пропозицій щодо громадського сектору ще до публічних консультацій, а потім під час самих консультацій, а згодом – до оцінки ефектів тієї чи іншої політики [2].

У той же час у Великій Британії існує окремий акт (Фінансовий Акт 2914 р.), який регулює партнерство держави з громадським сектором в сфері соціально-економічного розвитку і стосується можливостей участі НУО в соціальному бізнесі. Додаток 11 присвячено податковим пільгам для соціальних інвестицій. Це стосується пільги з податку на прибуток для соціальних інвестицій («пільга SI»), тобто право на податкові знижки щодо сум, інвестованих фізичними особами в соціальні підприємства. У цій частині «соціальне підприємство» означає: громадська компанія; громадське благодійне товариство, яке не є благодійною організацією; благодійність; акредитований підрядник соціального впливу; будь-який інший орган, визначений або описаний згідно з розпорядженням Казначейства [1].

Правовий простір НУО в Європі регулюється низкою рекомендацій, зокрема: Рекомендація СМ/РЕС(2007)14 щодо: створення НУО зі статусом юридичної особи і без статусу юридичної особи; засновників НУО; тривалості процесу створення НУО; призупинення та ліквідації НУО; статусу громадської корисності; консультаційних зобов'язань; звітності; надання громадської підтримки; впливу на фінансування; фандрайзингу та власності; відповідальності; управління; участі у прийнятті рішень та ін. [6].

Окремо регулюються партнерства з НУО, створені в межах соціального підприємництва в ЄС. Так, на сайті Європейської комісії зазначається, що соціальні підприємства поєднують суспільні цілі з духом підприємництва. Ці організації зосереджені на досягненні ширших соціальних, екологічних або громадських цілей. Європейська комісія прагне створити сприятливе фінансове, адміністративне та правове середовище для цих підприємств, щоб вони могли працювати на рівних з іншими типами підприємств у тому ж секторі. Ініціатива соціального бізнесу, започаткована в 2011 році, визначила дії для реальних змін і покращення ситуації на місцях для соціальних підприємств. Соціальне підприємство розглядається як оператор соціальної економіки, основною метою якого є соціальний вплив, а не отримання прибутку для своїх власників чи акціонерів. Воно працює, надаючи товари та послуги на ринок у підприємницькій та інноваційній манері та використовує свій прибуток переважно для досягнення соціальних цілей. Управління здійснюється відкритим і відповідальним способом і, зокрема, залучає працівників, споживачів і зацікавлених сторін, на яких впливає його комерційна діяльність [3].

Отже, кожна держава має свої підходи до організації державно-громадянського партнерства та його правового регулювання. Для української практики характерно залучення громадського сектору до консультативно-дорадчої діяльності. В зарубіжній практиці це залучення розширено до участі в соціально-економічному розвитку держави.

#### Список літератури

1. Finance Act 2014. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/26/schedule/11/enacted>
2. Participation of NGOs in the process of POLICY- AND LAW – MAKING: Comparative Analysis. *Bulgarian Center for Not-for-Profit Law*. URL: [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/cfr\\_partngo.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/cfr_partngo.pdf)
3. Social enterprises. *European Commission*. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en)
4. State Authorities (Public Private Partnership Arrangements) Act, 2002. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2002/act/1/section/1/enacted/en/html#sec1>
5. Successful partnerships. A guide. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>
6. THE LEGAL SPACE FOR NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS IN EUROPE. URL: <https://policycommons.net/artifacts/2298006/the-legal-space-for-non-governmental-organisations-in-europe-2022/3058433/>

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**Коєва Христина Олександрівна**

аспірантка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»,

завідувач Українського державного центру стандартизації і контролю якості природних і преформованих засобів

ДУ «Український НДІ медичної реабілітації та курортології МОЗ України»

м. Одеса, Україна

Курортно-рекреаційна сфера України базується на санаторно-курортному комплексі та великій кількості різноманітних природних лікувальних ресурсів, які є основним курортоутворюючим фактором перетворення України в привабливу країну для вітчизняних та закордонних споживачів, які потребують оздоровлення, реабілітації та профілактики хворіб різної етіології. Приватні інвестиції у розвиток цього сектору туризму не визначаються значними обсягами з причин високих ризиків реалізації таких проектів через воєнну агресію країни-терориста. Однак значущість курортно-рекреаційної сфери в Україні з огляду на виклики сьогодення є досить великою, адже потреби в реабілітації військовослужбовців України та цивільного українського населення, що потерпало від наслідків воєнних дій, неуклібно зростають, а відтак й необхідність використання механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, адаптованих до сучасних реалій, набуває своєї актуальності.

Особливість розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні визначається значними запасами природних лікувальних ресурсів, кожний з яких – це винятковий природний об'єкт й може використовуватись як основний лікувальний та оздоровчий фактор на усіх типах курортів (бальнеологічні, грязьові, бальнеогрязьові, кліматичні). Проте значний потенціал туристично-рекреаційних ресурсів ще не є гарантом успішного розвитку курортно-рекреаційної сфери [1, С. 94].

Згідно ст. 6 Закону України «Про курорти» [6] до природних лікувальних ресурсів належать мінеральні і термальні води, лікувальні грязі та озокерит, ропа лиманів та озер, морська вода, природні об'єкти і комплекси із сприятливими для лікування кліматичними умовами, придатні для використання, медичної реабілітації та профілактики здоров'я.

Визначаючи роль рекреаційних природних ресурсів у розвитку туризму та курортів, спеціалісти акцентують увагу на притаманній їм лікувальній цінності та унікальності для суспільства та визначає останні як фактор розвитку економічної діяльності [2], підкреслюючи у своїх дослідженнях, що саме унікальність природних ресурсів має бути покладена в основу розвитку курортно-рекреаційної сфери через їх раціональне використання. Проте природні лікувальні ресурси доцільно використовувати не тільки раціонально, але й ефективно. Визначену проблематику необхідно розв'язувати саме через використання механізмів публічного управління та державного регулювання.

У практичному сенсі ці питання знаходять виявлення у проблемах, які стосуються зростання курортно-туристичних потоків у регіонах, які можуть вплинути на погіршення їх екосистеми. Отже, за допомогою механізмів публічного управління такі проблеми мають вирішуватися у ефективний та дієвий спосіб, наприклад, через визначення максимальної пропускної здатності без шкоди довкіллю та історико-культурній спадщині країни. Однак реалії сьогодення висувають нові ризики, які пов'язані з наслідками терористичних атак та бойових дій з боку країни-агресора. Таким чином, для визначення перспектив розвитку курортно-рекреаційної сфери напрямок державної політики має спрямовуватися на створення інвестицій вітчизняного та закордонного походження.

Ефективне і раціональне використання природно-лікувальних ресурсів повинно забезпечуватиметься через механізми публічного управління, а держава політика сприяти розвитку курортно-рекреаційної сфери через механізм державного регулювання.

Рішення поставлених задач потребує виявлення проблематики сучасного розвитку курортно-рекреаційної сфери з огляду на публічно-управлінський аспект та визначення напрямків щодо її розв'язання.

Перший етап завдань пов'язаний з об'єктивною необхідністю проведення курортологічного обстеження територій України з метою ревізійної оцінки сучасного стану природних лікувальних ресурсів та розробки рекомендацій щодо напрямків й обсягів їх медико-біологічної оцінки для можливості широкого використання у лікувальній практиці, розвитку оздоровчого туризму в Україні, який набирає популярності, особливо у західній частині країни, де велике скупчення родовищ природних лікувальних ресурсів.

Результати такого обстеження стануть основою для розроблення стратегічних пріоритетів розвитку регіонів, об'єднаних територіальних громад та держави взагалі.

Наступний етап завдань - це вирішення проблем щодо забезпечення сталого розвитку існуючих курортних дестинацій. Враховуючи на тимчасову втрату частки потужного природно-рекреаційного потенціалу країни, у зв'язку з анексією АР Крим та окупацією частини інших областей України (Донецька обл., Луганська обл., Херсонська обл., Запорізька обл.), необхідно здійснювати популяризацію інших вітчизняних курортів, особливо тих, які мають родовища природних лікувальних ресурсів провели усі необхідні дослідження щодо можливості їх практичного використання та відповідають вимогам чинних нормативних документів. Це спонукає заклади курортно-рекреаційної сфери до активної конкуренції на ринку туристичних послуг.

Слідуючий етап завдань слід присвятити державної фінансової підтримці санаторно-курортних закладів, які здійснюють медичну реабілітацію та оздоровлення населення, яке постраждало від наслідків воєнних дій і масових терористичних актів. Така підтримка може здійснюватися через податковий механізм, наприклад, через надання податкових пільг або податкового кредиту, що дозволить знизити податкове навантаження на ключові об'єкти рекреаційної інфраструктури. Не менш важливим впливом на розвиток курортно-рекреаційної сфери є державні субвенції, які можуть спрямовуватися на модернізацію чи відновлення санаторно-курортних закладів.

Також слід відмітити вагомий вклад у діяльність системи охорони здоров'я прийняття Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [3, 4] та впровадження визначених ним норм в практику. Ці нормативні документи визначають державні фінансові гарантії надання необхідних пацієнтам послуг з медичного обслуговування (медичних послуг) та лікарських засобів належної якості, реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів (включаючи допоміжні засоби) за рахунок коштів Державного бюджету України за програмою медичних гарантій. Однак, варто зауважити, що послуги з медичного обслуговування Національної служби здоров'я України наразі не передбачають медичну реабілітацію, оздоровлення, лікування та профілактику захворювань на базі санаторно-курортних закладів України, з використанням природних лікувальних ресурсів у тому числі.

Розвиток курортного сектору в країні, в сучасному розумінні, є складовою частиною туристичної індустрії і системи охорони здоров'я, що дозволяє йому стати джерелом поповнення державних і місцевих бюджетів, створити нові робочі місця, стати засобом загальнодоступного і повноцінного відпочинку, лікування, оздоровлення та медичної реабілітації населення.

Унікальні природно-лікувальні ресурси України, які можна використовувати для лікування, оздоровлення та реабілітації українців, які потребують психологічного та фізіологічного відновлення, та, навіть туристів з закордону, адже туристична індустрія з огляду на світовий досвід є вагомим джерелом поповнення державного бюджету. Однак, її

стрімкий розвиток може зашкодити довкіллю. Отже необхідно посилення державного контролю за використанням рекреаційного потенціалу з метою його збереження.

Інформаційно-аналітичною базою даних для проведення державного нагляду за якістю та раціональним використанням природних лікувальних ресурсів та рекреаційних територій повинен стати кадастр природних лікувальних ресурсів і кадастр природних територій курортів. Кадастр природних лікувальних ресурсів – це система відомостей про кількість, якість та інші важливі з погляду лікування та профілактики захворювань людини характеристики всіх природних лікувальних ресурсів, що виявлені та обліковуються на території, а також можливі обсяги, способи та режими їх використання. Інформація, що входить до даних такого кадастру складає основу для зонування регіонів з визначенням спеціалізації курортів, відповідно до їх лікувально-оздоровчого потенціалу та відповідності критеріям сталого розвитку, що є принциповим для екологічно-безпечного просторового планування курортних територій.

Важливим чинником подальшого розвитку національної курортно-рекреаційної сфери є інноваційна діяльність. Впровадження інновацій в курортно-рекреаційній системі з точки зору її конкурентоспроможності, дозволить отримати наступні ефекти [5, С. 123]:

- підвищення конкурентоспроможності продуктів курортно-рекреаційної сфери, що створює конкурентну перевагу в коротко- та середньостроковій перспективі;
- формування нових потреб, тим самим створюючи конкурентні переваги у майбутньому;
- підвищення ефективності виробництва товарів, які необхідні при розвитку та посиленню конкурентоспроможності санаторно-курортних закладів та закладів відпочинку.

Україна має великий потенціал для того, щоб стати однією з провідних курортно-туристичних країн світу, проте аналіз сучасного функціонування вітчизняної курортної сфери свідчить про необхідність використання ефективних механізмів державного управління, адаптованих до сучасних реалій. Механізми державного управління, що реалізуються через національні органи управління курортно-рекреаційною діяльністю, мають сприяти їх розвитку, передбачаючи участь в інвестиційній, інноваційній, природоохоронній та інших сферах для зміцнення економічної бази курортної рекреації.

#### Список літератури

1. Тищенко О.П. Курортно-рекреаційна сфера України: стан, втрати, шляхи санації. *Економіка і суспільство*. Вип. 6. 2016. С. 93-100.
2. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Регіональна спрямованість туристично-рекреаційного природокористування України. 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714799.pdf>
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.help/zakonodavstvo-ukraini/2168-19>
4. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1101. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-utvorennya-nacionalnoyi-sluzhbi-zdorovya-ukrayini>
5. Захарін С.В. Перспективи інвестиційного та інноваційного забезпечення розвитку сфери туризму і курортів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2008. № 4. Т. 2. С. 122–126
6. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 р. № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>

## ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ ЩОДО ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ГРОМАДИ В США

**Кондрашова Ірина Миколаївна**

аспірантка кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Проблема доступності медичних послуг на рівні громади є актуальною для сільських територій не тільки для України. Проведене дослідження зарубіжного досвіду створення умов щодо доступності медичних послуг продемонструвало, що дана проблема досліджується протягом великого проміжку часу і на теперішній час також має певні проблемні аспекти, які подібні тим, з якими стикається Україна під час реформи системи охорони здоров'я.

Фахівці в США визначають доступ до медичної допомоги як можливість отримувати медичні послуги, такі як профілактика, діагностика, лікування захворювань, хвороб, розладів та інших станів, що впливають на здоров'я. Щоб охорона здоров'я була доступною, вона має бути доступною та зручною. Також вони зазначають, що багато людей не мають доступу до належного медичного обслуговування. Це відбувається досить широко в країнах третього світу, але також і в Сполучених Штатах, незважаючи на програми Medicare і Medicaid. Медичні працівники, установи та уряди стикаються з суперечливим вибором щодо надання адекватної медичної допомоги. Недоступність медичної допомоги є проблемою державної політики і, як стверджують багато людей, моральною проблемою [3].

Дослідники з США у 2002 році Ch.Merzel та J. Moon-Howard [7] зазначають, що наявна невелика кількість досліджень, які вивчають чи існують відмінності у використанні медичної допомоги, пов'язані з типом використовованого місця, і чи наявність основного клініциста важливіше, ніж місце, для надання медичної допомоги. Дослідники з'ясували, що попри наявність певної кількості варіантів отримання медичної допомоги, люди, які використовували лікарні виключно для надання амбулаторних послуг, мали на 72% менше шансів мати первинного клініциста порівняно з тими, хто користувався іншими джерелами медичної допомоги. Важливими в цьому аспекті залишаються соціально-економічні фактори, зокрема щодо впливу на доступ до системи охорони здоров'я. Вони вважають наявність регулярного джерела медичного обслуговування одним із найбільш послідовних і важливих показників доступу до медичних послуг. Вони наголошують на тому, що люди, які зазвичай отримують медичну допомогу в одному місці, з більшою ймовірністю отримують амбулаторні послуги та швидше звертаються за медичною допомогою, коли вони хворі. За даними Ch.Merzel та J. Moon-Howard [7] численні дослідження демонструють, що наявність звичайного джерела медичної допомоги пов'язана з отриманням широкого спектру профілактичних процедур, включаючи щорічні огляди, скринінг артеріального тиску, тести Папаніколау, мамографії, клінічні обстеження молочних залоз, проктоскопічні обстеження, щеплення в дитинстві та регулярні візити, вакцинація проти грипу дорослих і тестування на вірус імунодефіциту людини (ВІЛ) та ін. В контексті профілактичної допомоги важливою є наявність постачальника первинної медичної допомоги на рівні громади, який забезпечує безперервність і координацію допомоги.

Cook N. L., Hicks LeRoi S., O'Malley A. J., Keegan Th., Guadagnoli Ed. та Landon Br. E. (2007 р.) зазначають, що незважаючи на те, що громадські центри охорони здоров'я (ОМЦ) надають первинні медичні послуги малозабезпеченим і бідним верствам населення, обмежений доступ до спеціалізованих послуг за межами закладу може призвести до гірших результатів серед пацієнтів із недостатньо застрахованими [2].

У 2019 році, дослідники з США констатують, що кількість постачальників первинної медичної допомоги на душу населення нижча в сільській місцевості, ніж у містах, оскільки

дороговартісною є дорога до медичного закладу для отримання первинної медичної допомоги, і ще дорожче доступ до вторинної і третинної ланки медичної допомоги [5]. Дослідження демонструють, що з 2013 по 2015 рік 34% дорослих у містах зверталися до відділення невідкладної допомоги (ER) для надання медичної допомоги порівняно з 43,5% дорослих сільських жителів, які звернулися до швидкої допомоги, що свідчить про упущену допомогу. У 2014 р. перешкоди в медичному обслуговуванні призвели до незадоволених потреб у медичному обслуговуванні, включаючи відсутність профілактичних послуг і послуг скринінгу та лікування захворювань. У червні 2016 року 43,4% незастрахованих сільських жителів повідомили, що не мають звичайного джерела медичної допомоги. Менше, ніж 52,6% незастрахованих міських жителів повідомили, що не мають звичайного джерела медичної допомоги. 26,5% незастрахованих сільських мешканців 2015 року відклали отримання медичної допомоги через дороговартісні витрати [5]. За даними Національного центру статистики охорони здоров'я, у 2020 році 31,6 мільйона людей різного віку не були застраховані. Ці люди часто є працевлаштованими особами або утриманцями найманих осіб, включаючи 3,7 мільйона незастрахованих дітей. Одним з основних спроб розширення страхового покриття та доступу до медичної допомоги в США було розширення програми Medicaid, що покращило доступність медичної допомоги для багатьох. У січні 2020 року 35 штатів і округ Колумбія розширили програму Medicaid. За даними Національного центру статистики охорони здоров'я, дорослі віком від 18 до 64 років, які живуть у штатах, де розширюється програма Medicaid, мають більшу ймовірність бути застрахованими, мати приватне страхування та державне страхування. Урядові ініціативи, спрямовані на те, щоб допомогти незастрахованим особам отримати медичне обслуговування за допомогою державних і федеральних програм, допомагають зменшити вплив незастрахованого статусу як перешкоди для отримання медичних послуг [6].

У доповіді Національної академії 1993 року «Доступ до охорони здоров'я в Америці» визначено доступ як своєчасне використання особистих медичних послуг для досягнення найкращих результатів для здоров'я. У звіті RUPRI Health Panel за 2014 рік щодо доступу до медичних послуг у сільській місцевості зібрано додаткові визначення доступу, а також заходи, які можна використовувати для визначення доступу. В ідеалі жителі повинні мати можливість зручного та впевненого доступу до таких послуг, як первинна медична допомога, стоматологічна допомога, психічне здоров'я, невідкладна допомога та медичні послуги. Відповідно до Healthy People 2020 доступ до медичної допомоги важливий для:

- загального стану фізичного, соціального та психічного здоров'я;
- профілактики захворювання;
- виявлення та лікування захворювань;
- якості життя;
- смертності, якій можна запобігти;
- ймовірної тривалості життя [4].

Вважаються важливими зміни в доступі до медичної допомоги, оскільки це має вирішальне значення для добробуту та оптимального здоров'я населення, на думку фахівців з США. Основні перешкоди для сільських громад – це:

- відстань і транспорт;
- нестача кадрів у сфері охорони здоров'я (станом на вересень 2022 року в США 65,6% районів мали дефіцит кадрів первинної медичної допомоги в сільській місцевості, а у 2024 році дефіцитом кадрів первинної медичної допомоги найвищий за межами міста);
- особи без медичного страхування мають менший доступ до медичних послуг (найбільша чисельність незастрахованих проживає в сільській місцевості);
- низька медична грамотність, яка впливає на здатність пацієнта розуміти інформацію про здоров'я та інструкції від своїх постачальників медичних послуг;



- соціальна стигма та проблеми конфіденційності (щоб запобігти цьому у 2018 році було запропоновано розміщувати або інтегрувати служби поведінкового здоров'я зі службами первинної медичної допомоги в одній будівлі) [5].

У 2023 році зарубіжні фахівці пропонують нові підходи щодо доступу до медичної допомоги в незахищених громадах, оскільки це залишається гострою проблемою. До важливих аспектів усунення диспропорцій відносять наступне:

- підвищення обізнаності та освіти;
- розширення можливостей мешканців щодо профілактичної допомоги та раннього виявлення;
- інвестування в залучення медичних працівників до роботи в районах, де недостатньо послуг;
- запровадження ініціатив: програми спрощення позик, стипендії та заохочення та ін.;
- співпраця між державним і приватним секторами може призвести до інноваційних рішень і сталого прогресу [1].

Прикладами інноваційних рішень в США є інвестиції в альтернативні місця лікування, щоб вирішити проблеми з транспортуванням через географічні бар'єри та покращити доступ до медичної допомоги. Замість того, щоб їхати до лікарні, багато пацієнтів тепер можуть отримати допомогу в мобільних клініках ближче до місця їхнього проживання та роботи. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато штатів розгорнули в сільській місцевості мобільні клініки, побудовані всередині фургонів і трейлерів, надаючи ресурси для тестування та лікування для громад з обмеженим доступом до медичних послуг. Пацієнти могли під'їхати до цих клінік і отримати допомогу, залишаючись у своїх автомобілях. Іншим прикладом є зростання окремо розташованих відділень невідкладної допомоги. Вони надають невідкладні послуги, щоб тих громадах, де немає лікарні, можна було надати невідкладну допомогу, коли це необхідно [6].

#### Список літератури

1. Access to healthcare in underserved communities. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/access-healthcare-underserved-communities-blod-in>
2. Cook N. L., Hicks LeRoi S., O'Malley A. J., Keegan Th., Guadagnoli Ed., and Landon Br. E. 2007. Access To Specialty Care And Medical Services In Community Health Centers. URL: <https://doi.org/10.1377/hlthaff.26.5.1459>
3. Health Care Access. School of Medicine University of Missouri. URL: <https://medicine.missouri.edu/centers-institutes-labs/health-ethics/faq/health-care-access>
4. Healthcare Access in Rural Communities. 2017. URL: <https://thepcc.org/resource/healthcare-access-rural-communities>
5. How does the lack of healthcare access affect population health and patient well-being in a community? URL: <https://www.ruralhealthinfo.org/topics/healthcare-access#population-health>
6. How to Improve Access to Health Care: Issues & Potential Solutions. 2023. URL: <https://healthadministrationdegree.usc.edu/blog/how-to-improve-access-to-health-care>
7. Merzel Ch. & Moon-Howard J. Access to health services in an urban community: Does source of care make a difference? *J Urban Health*. 2002. Vol. 79 (2). P. 186–199. URL: [10.1093/jurban/79.2.186 https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3456814/](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3456814/)

## ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ НА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Крупник Андрій Семенович**

к.політ.н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

**Орлова Алла Іванівна**

доктор філософії за спец. 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
головний спеціаліст Департаменту освіти і науки Одеської  
обласної державної (військової) адміністрації  
м. Одеса, Україна

Стійкість держави до загроз означає здатність суспільства ефективно протистояти та швидко відновлюватися у разі виникнення будь-якої кризової та/або надзвичайної ситуації [1, с. 23].

За результатами опитування українських організацій громадянського суспільства (ОГС), проведеного Chatham House наприкінці 2022 року і представленого у червні 2023 року, виявлено: 64% ОГС вважають, що вже беруть активну участь у відбудові України; 33% зазначили, що планують долучитися [2].

Респонденти досить низько оцінили поточні зусилля української влади із залучення їх до планування процесів відновлення. Загалом лише 30% усіх ОГС визнали, що відповідні державні органи їх залучають або активно залучають.

На нашу думку, ця проблема викликана такими причинами: відсутністю єдиного державницького підходу до стратегії вирішення даного питання та недостатньою координацією дій влади, бізнесу і громадськості для концентрації спільних дій, розрахованих на результат.

Першочерговими завданнями щодо оптимізації та активізації процесів відновлення мають стати навчання представників вказаних стейкхолдерів, координація їх дій, моніторинг діяльності, виважена інформаційна політика на всіх рівнях публічного управління, що сприятиме зміцненню стійкості громад.

Аналіз наукових досліджень, присвячених стійкості спільнот, виявив, що більшість публікацій присвячені вивченню стійкості як складової суто національної безпеки та оборони держави. Зокрема, наголос на цьому аспекті стійкості робиться у публікаціях О. Резнікової, яка стверджує, що Україна має значний потенціал стійкості і це підтверджується досвідом її протидії гібридній агресії, проте системні механізми забезпечення національної стійкості наразі не сформовані [3, с. 1].

О. Бабаджанян та А. Романчук вивчали процес навчання та просвітництва членів громад щодо співпраці у протидії надзвичайним ситуаціям. Важливість соціальної згуртованості висвітлено у дослідженні виконавців швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO щодо «Підвищення рівня згуртованості в об'єднаних територіальних громадах» [4].

Н. Скрипченко, вивчаючи зарубіжний досвід, запропонувала в якості основних складових політики стійкого розвитку концентрацію, програмування, партнерство, а також формування взаємозв'язків, відносин та керівництва [5, с. 2].

Ознакою стійкості, сформованою самою громадою, науковці С. Русанова та І. Лисенко вважають громадянське суспільство [6, с. 407-408; 7, с. 172-176]. І. Письменний обґрунтовує роль територіальних громад як суб'єктів розвитку громадянського суспільства в Україні [8, с. 144-149].

Виконавчий директор Міжнародного центру оборони та безпеки, керівник проекту «Стійка Україна» Д. Теперік, характеризує проблеми у сфері національної стійкості

України, визначає п'ять основних розривів, що перешкоджають розвитку ефективної співпраці між державою та громадянським суспільством. Це розриви у цінностях, цілях, можливостях, мотиваціях і комунікаціях [9].

При цьому залишаються недостатньо дослідженими питання ролі ОГС у забезпеченні стійкості громад, а відповідно – у національній стійкості Української держави в умовах воєнного стану. Ці питання в основному вивчаються недержавними аналітичними центрами. Крім того, потребують вивчення питання організації просвітництва населення та навчання лідерів ОГС та працівників системи публічної влади питанням взаємодії в умовах війни та повоєнного відновлення.

За результатами опитування "Громадянське суспільство України в умовах війни", проведеного Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) наприкінці 2022 року, 77% опитаних ГО та БО тим чи іншим чином допомагають ЗСУ, близько 90% надають гуманітарну допомогу, майже 70% займаються інформаційною підтримкою [10]. Донорські організації також відреагували на події, збільшивши свої проєктні портфелі у цій сфері.

Важливою складовою національної стійкості є стійкість громад, особливо під час військових дій, які третій рік тривають на території нашої держави. Місцеве самоврядування показало свою стійкість, коли соціальний капітал громад став основою не лише спротиву, але й відновлення. Україна та її міжнародні партнери вже працюють над запровадженням низки потужних заходів як для підтримки тилових регіонів України, так і для планування її повоєнної відбудови. Формуються ключові інституції та ініціативи, зокрема:

- Міжвідомча координаційна платформа донорів України, яка покликана забезпечити прозоре, підзвітне та скоординоване надання коштів. Ця платформа об'єднує країни G7, Європейську комісію, уряд України та провідні міжнародні фінансові установи та має секретаріати в Києві та Брюсселі;

- Національна рада з відновлення України від наслідків війни та Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України створені з метою планування розвитку повоєнної України та координації заходів з будівництва;

- United24 – офіційна платформа із залучення коштів для України за рахунок благодійних пожертв;

- Фонд ліквідації наслідків збройної агресії призначений для фінансування відбудови об'єктів критичної інфраструктури, житла для ВПО та компенсацій за зруйноване майно;

- Київська школа економіки за підтримки Світового банку здійснює швидку оцінку завданої шкоди та потреб у відновленні за результатами моніторингу;

- створюються нові українські коаліції громадянського суспільства з відновлення, особливо помітною серед яких є RISE Ukraine.

Українське суспільство розраховує на активну роль громадськості у контролі за якісним, ефективним, прозорим і відповідальним використанням ресурсів – власних та отриманих від держав-партнерів. А також на залучення додаткових зовнішніх ресурсів – від донорських та міжнародних організацій – та генерування внутрішніх матеріальних та нематеріальних ресурсів територіальних громад.

Практика останніх двох років показала, що найкращим інструментом залучення громадян до прийняття рішень є публічні консультації (очні та електронні), які дають гарну можливість напрацьовувати ефективні рішення та діяти ОГС спільно в діалозі з органами влади та іншими партнерами.

Крім того, під час воєнного стану набула нового змісту і відіграє важливу роль діяльність громадських рад, рад з питань ВПО, координаційних рад, робочих груп та інших консультативно-дорадчих органів, що створюються при органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Драйвером формування стійкості громад в умовах децентралізації та різних внутрішніх і зовнішніх викликів може і має бути саме громадянське суспільство (активні

громадяни та ОГС) [11]. Після 24 лютого 2022 року збільшилася частка ГО, які працюють на міжнародному та національному рівнях, що дозволяє адвокатувати порядок денний українських ГО на більш широку (зокрема і глобальну) аудиторію [12].

Для належної підготовки до відновлення, формування довіри громадян і партнерів України, зміцнення стійкості громад, як основи національної стійкості, зацікавлені сторони мали б вжити таких заходів:

Українська влада має визнати громадянське суспільство учасником, а не лише бенефіціаром відновлення; інтегрувати принципи стійкості в усі процеси планування відновлення; сприяти угодам про співробітництво між громадами, які матимуть позитивний вплив на всі три виміри стійкості – готовність, адаптацію та надійність – і забезпечать необхідні горизонтальні зв'язки, які допоможуть оперативно обмінюватися ресурсами, досвідом та найкращими практиками.

Влада має організувати навчання своїх представників, представників бізнесу і громадськості, зокрема, на базі Центрів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Спільне навчання дасть можливість краще знати потреби кожної з соціальних груп, сформувати довіру, сприяти налагодженню партнерських відносин. Кошти на навчання можна закладати у місцеві програми сприяння розвитку громадянського суспільства з цільовим призначенням на навчання та обмін досвідом.

Українське громадянське суспільство має скористатися прикладами успішної практики ЄС для активнішого залучення громадського сектору. Слід запровадити дієві способи посилення доброчесності всередині самого громадянського суспільства, а також розробити стратегії для підтримки й належного стимулювання громадської участі.

Західним донорам пропонується розглянути можливість включення представників громадського сектору до Міжвідомчої координаційної платформи донорів України, заохочувати українську владу й ОГС до спільної роботи над вирішенням суспільних проблем. Варто розробляти спеціальні програми фінансування та підтримки прямої участі ОГС у забезпеченні стійкості та відновленні громад, підтримувати масштабні програми інтенсивного навчання представників громадського і владного секторів для формування необхідних знань і навичок.

### Список літератури

1. Створення національної системи стійкості. TRANSITION BOOK. Європейська та євроатлантична інтеграція. *Урядовий портал*. 2019. С. 23. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/transition-book>

2. Участь громадянського суспільства у відновленні України. Як влада, громадяни та донори можуть посилити суспільну довіру. Аналітичне дослідження. О. Луцевич. Chatham House, червень 2023 року. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2023-09/2023-06-15-giving-civil-society-stake-ukraines-recovery-lutsevych-ukrainian.pdf>

3. Резнікова О. О. Щодо Концепції забезпечення національної стійкості в Україні. *Аналітична записка НІСД. Сер. Національна безпека*. 2020. № 8. С. 1-8. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-resnikova-national-security-8-2020-1-1.pdf>

4. Згуртованість громади. *Зайцівська сільська рада* : веб-сайт. URL: <https://zajtzeve.otg.dp.gov.ua/ua/novini-ta-podiyi/novini/zgurtovanist-gromadi>

5. Скрипченко Н. Зарубіжний досвід інтерпретації принципів стійкого розвитку в місцевому самоврядуванні. *Державне управління та місцеве самоврядування*: 2011 рік: зб. наук. праць ДРІДУ. Вип. 4. С. 1-3. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_04\(11\)/index.html](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_04(11)/index.html)

6. Лисенко І. М. Територіальна громада в системі громадянського суспільства. *Гілея*. 2009. Вип. 28. С. 407-413. URL: <http://gileya.org/index.php?ng=library&cont=long&id=44>

7. Русанова С. Ю. Роль територіальної громади в побудові громадянського суспільства в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Право.* 2013. Вип. 22. ч. 2. т. 1. С. 172-176. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/4767>

8. Письменний І. В. Територіальні громади як суб'єкти активного розвитку громадянського суспільства в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2019. Вип. 1. С. 144-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2019\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2019_1_20)

9. Teperik D., Jermalavičius T., Senkiv G., Dubov D., Onyshchuk Y., Pokalchuk O., Samus M. (2018). A Route to National Resilience. Building. Whole-of-Society Security in Ukraine. URL: [https://uploads.icds.ee/ICDS\\_Report\\_A\\_Route\\_to\\_National\\_Resilience-Building-Whole-of-Society\\_Security\\_in\\_Ukraine\\_April\\_2018.pdf](https://uploads.icds.ee/ICDS_Report_A_Route_to_National_Resilience-Building-Whole-of-Society_Security_in_Ukraine_April_2018.pdf)

10. "Громадянське суспільство України в умовах війни-2022" – звіт за результатами дослідження. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-%20vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>

11. Орлова А. І. Громадянське суспільство як головний драйвер стійкості громад в умовах децентралізації. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека».* 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-2-7008>

12. К. Алєканкіна. Пандемія пішла на користь: досвід адаптації ГО до повномасштабної війни. 28.09.2022. URL: <https://voxukraine.org/pandemiya-pishla-na-koryst-dosvid-adaptatsiyi-go-do-povnomasshtabnoyi-vijny/>

## СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

**Куракіна Валерія Валентинівна**

аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Національної академії педагогічних наук України

м. Київ, Україна

Малі та середні підприємства в Україні залишаються в складних умовах для ведення бізнесу. Ukrainian Business Index, який показав невелике зростання протягом 2023 року, все ще залишається на низькому рівні (36,3 зі 100) і зменшився порівняно з попереднім результатом дослідження (38,2). Це свідчить про те, що бізнес не бачить суттєвої перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища у найближчі місяці, оскільки прогноз показників очікувань бізнесу від результатів діяльності у 2023 році також знизився. Прогнозується зростання оборотів лише на 6,3% порівняно з 2022 роком (попередній показник становив 8,2%).

Негативні фактори, які перешкоджають відновленню та розвитку підприємницької діяльності – непрогнозованість розвитку ситуації і дій держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, посилення тиску силовиків та контролерів, брак кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів та реалізації проектів розвитку. Серед пріоритетних реформ, які мають допомогти виправленню ситуації, бізнес виділяє боротьбу з корупцією, податкові та судові реформи, покращення доступу до фінансових ресурсів. [1]

У листопаді 2023 року індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) склав 36,3 з можливих 100. Порівняно з серпнем 2023 (38,2), індекс трохи зменшився, але залишався вище локального мінімуму, зафіксованого у вересні 2022 року (33,9). Це зниження вказує на те, що бізнес відчуває втомленість від невизначеності і стагнації, хоча кількість замовлень від клієнтів та об'єми випуску продукції залишилися стабільними. З

серпня 2023 року бізнес припинив накопичення товарних запасів, що спостерігалось раніше.

Щодо очікувань підприємців від результатів своєї діяльності, 13,8% зафіксували зростання обсягів порівняно з планом, 25,5% діяли у межах запланованих показників, але 51,2% завершили рік з фінансовими показниками, нижчими за очікувані.

З урахуванням сформованих тенденцій і невизначеності, що призвели до економічних турбуленцій, гранти для малого та середнього бізнесу стають сьогодні вкрай необхідними. Саме підприємці підтримують макроекономічну стабільність та сплачують податки у бюджети на різних рівнях. Важливо зазначити, що цей сегмент бізнесу формує середній клас, який є ключовим фактором у захисті демократії, забезпеченні зростання добробуту населення та швидкому відновленню життя, особливо у деокупованих громадах та регіонах.

Під час війни грантові кошти можуть врятувати сотні українських підприємств, які стануть справжніми двигунами успішного відновлення та економічного зростання. Це також стосується релокованих підприємств, які продовжують працювати на новому місці, інтегруючись у нові громади та відновлюючи та будуючи нові партнерства та логістику.

Крім того, важливою є грантова підтримка, спрямована на адаптацію економіки до зеленого переходу та глобальної конкуренції через стандартизацію та сертифікацію послуг, товарів чи виробництва. [2]

Інвестування в малий та середній бізнес відбувається на різних рівнях. Існують державні грантові програми, які надають певні кошти на певних умовах для створення або підтримки існуючого бізнесу. Крім того, приватні особи можуть інвестувати, наприклад, купуючи приватні ветеранські облигації.

Фінансування бізнесу через гранти виявилось одним з найбільш ефективних методів. За допомогою грантів в Україні було реалізовано понад 7000 бізнес-проектів, таких як пекарні, кав'ярні, малі виробництва і т. д.

Один із найбільших грантових проектів - "Власна справа", де ветерани та члени їх родин можуть отримати кошти на відкриття або розвиток бізнесу. Також велику кількість грантів надала програма "Варто" від Українського ветеранського фонду. На літо 2023 року було видано понад 7500 грантів на загальну суму понад 1,8 млрд гривень.

Іноземні інвестори поки що ставляться до інвестицій в український бізнес обережно, але мають масштабні плани на майбутнє, враховуючи великий інвестиційний потенціал країни. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА) та асоціація Global Business for Ukraine (GB4U) разом з компанією Ukraine Invest створили інвестиційну мапу країни для компаній, які планують інвестувати в Україну у майбутньому. Аналітики вважають, що вже зараз важливо знаходити партнерів для співпраці в Україні. [3]

З початку активної російської агресії Європейський Союз, разом з Німеччиною, через програму EU4Business вже провели п'ять конкурсів на отримання грантів, призначених для українських малих та середніх підприємств, у сумі понад 5,5 млн євро. Умова такої підтримки полягає в тому, щоб допомогти малим та середнім підприємствам витримати труднощі та, найважливіше, відновитися та розвиватися в умовах воєнного конфлікту. Кожен підприємець має велике значення, і кожне підприємство, окрім свого власного процвітання, є важливим фактором для країни, створюючи робочі місця, сплачуючи податки та підтримуючи економічну активність. Про це заявив Генрік Вітфельт, в.о. керівника відділу "Економічна співпраця, енергетика, інфраструктура і довкілля" Представництва Європейського Союзу в Україні під час старту шостого конкурсу на отримання грантів.

В рамках цієї програми 100 українських мікро-, малих та середніх підприємств, які мають експортний потенціал та інноваційні можливості, можуть отримати до 10 тис. євро кожне для відновлення, розвитку та стабілізації у часи війни. Цього разу грантовий конкурс буде реалізований спільно з командою EasyBusiness, яка успішно співпрацює для

підвищення стійкості українських ММСП, зокрема, через впровадження грантових програм. [2]

Найбільша допомога надійшла від:

- Європейського банку реконструкції і розвитку;
- Європейського інвестиційного банку;
- Міжнародної фінансової корпорації (IFS);
- KfW – державного банку Уряду Німеччини;
- USAID – Агентства США з міжнародного розвитку.

Бізнес, насправді, дуже оптимістично налаштований на майбутнє. За останні роки можна спостерігати цей тренд:

- 56% планує продовжувати розвивати свій бізнес;
- 30% мають намір зростати та розширювати свою діяльність;
- 8% планують розширювати свій партнерський коло;
- 4% мають намір диверсифікувати асортимент товарів або послуг;
- 2% планують розширити свою діяльність на нові ринки.

Цільові підприємства, створені ветеранами, стають все більш значущими у контексті економічного розвитку. Кожен місяць кількість ветеранів, які хочуть відкрити власний бізнес після повернення з фронту, зростає, і вже зараз у нашій країні успішно діє кілька сотень таких підприємств. [4]

Протягом 2024 року уряд планує виділити понад 12500 мікрогрантів, зосереджуючи увагу на ветеранському бізнесі. Відтак, ветерани та їхні родини матимуть можливість отримати фінансову підтримку для розвитку своїх підприємств через програми, такі як «Варто», «Робота» та інші. Уряд планує виділити на ці цілі понад 3,5 млрд гривень.

Такі гранти - це чудова можливість для втілення підприємницьких ініціатив, однак вони передбачають деякі вимоги до отримувача. Наприклад, учасник проекту повинен розробити детальний бізнес-план, здійснювати діяльність не менше трьох років та створювати визначену кількість робочих місць. У разі невиконання цих умов гроші повертаються до держави.

Допомогти українському бізнесу у військових умовах може кожен. Наприклад, ініціатива підтримки підприємців-ветеранів, запроваджена громадською організацією «Асоціація підприємців-ветеранів АТО» та фінансовою компанією «K2000», дає можливість кожному придбати приватні ветеранські облигації та підтримати малий та середній бізнес, отримуючи при цьому стабільний дохід.

Таким чином, навіть під час повномасштабної війни, розвиток малих та середніх підприємств в Україні продовжується. Після різкого спаду економіки у 2022 році, вже наступного року бізнес почав підніматися, з'являються нові компанії, а існуючі підприємства повертаються до стабільної роботи.

Нові інвестиції, гранти та фінансування сприяють реалізації бізнес-ініціатив. Однак існують проблеми з нестабільною державною політикою та тиском з боку державних установ. Отже, хоча представники української бізнес-спільноти відчують оптимізм – 36% з них планують розширення свого бізнесу у наступному році, - державна політика підтримки малого та середнього бізнесу потребує оптимізації і коригування для того, щоб цей сегмент бізнесу став реальною і потужною силою підтримки української економіки.

#### Список літератури

1. Стан та перспективи малого та середнього бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/12/11/707562>.
2. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420>.
3. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka>.
4. Шляхи підтримки малого та середнього бізнесу: світовий досвід для України. URL: [https://lb.ua/blog/hanna\\_yatsenko/522440\\_shlyahi\\_pidtrimki\\_malogo\\_serednogo.html](https://lb.ua/blog/hanna_yatsenko/522440_shlyahi_pidtrimki_malogo_serednogo.html).

## ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ПАНДЕМІЙ: КОМПЛЕКС ПРОБЛЕМ ТА ЗАХОДІВ

**Лугач Ольга Олександрівна**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Вплив воєнного стану на розповсюдження пандемії є комплексним і залежить від багатьох факторів. Має значення конкретний контекст війни, наявність ресурсів для управління кризою та міжнародна допомога [1, с. 120]. Та за будь-яких умов ефективна система публічного управління грає ключову роль у боротьбі з пандеміями. Її вплив на вирішення кризи можна розглядати з таких позицій.

Під час пандемії на законодавчому рівні були передбачені такі заходи для підтримки цієї групи осіб:

- щомісячна доплата в розмірі 500 грн до пенсії особам, які досягли 80 років, розмір пенсії яких менше ніж 9205 грн;
- дострокова 11-відсоткова індексація пенсій;
- підвищення розміру мінімальної пенсії до 2100 грн для жінок з 30-річним страховим стажем та чоловіків з 35-річним страховим стажем.

Крім цього, ряд соціальних питань, що стосуються вразливих груп, було вирішено за допомогою рішень, прийнятих Кабінетом Міністрів України, зокрема:

- встановлено одноразові виплати у розмірі 1000 грн для пенсіонерів, розмір пенсії яких не перевищує 5000 грн;
- надано додаткові виплати особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю;
- розпочато виплати особам, які не мають права на пенсію, а також особам з інвалідністю (вступило в силу після внесення відповідних змін до державного бюджету - 2021);
- змінено строки надання статусу безробітного – тепер це відбувається з дня подачі заяви до центру зайнятості;
- введено додаткові компенсації отримувачам житлових субсидій;
- передбачено 300-відсоткові надбавки медичним працівникам, що надають медичну допомогу хворим на COVID-19. Ці надбавки виплачувалися з місцевих бюджетів, що в більшості територіальних громад вимагало термінової трансформації системи перерозподілу доходів, що раніше направлялися на інші галузі соціально-економічного розвитку;
- використані кошти резервного фонду для забезпечення засобами індивідуального захисту працівників Державної служби з надзвичайних ситуацій, Адміністрації Державної прикордонної служби, Національної поліції, Національної гвардії, Апарату Міністерства внутрішніх справ, Державної кримінально-виконавчої служби (що забезпечило додатковий захист працівникам правоохоронних органів, які також опинилися у зоні підвищеного ризику).

Під час воєнного стану всі ці програми були згорнуті, а основна частина виплат не здійснюється.

Швидкість та координація прийняття рішень. Якщо система публічного управління є ефективною, вона може швидко реагувати на нові загрози, такі як пандемія. Ефективна координація між різними відомствами та рівнями влади дозволяє вчасно приймати та впроваджувати стратегії боротьби з поширенням захворювань. Тут важливим є наявність готових планів дій, адже ефективна система публічного управління повинна мати передбачені та випробувані плани дій для екстрених ситуацій, включаючи пандемії. Ці



плани повинні визначати ролі та обов'язки різних відомств і організацій, шляхи комунікації та стратегії взаємодії. Це забезпечить швидке прийняття та виконання управлінських рішень, важливих для впровадження протиепідемічних стратегій, таких як карантин, обмеження переміщень та масштабне тестування. Значну роль відіграє ефективна комунікація, пов'язана з забезпеченням відкритої, чесної та розбірливої взаємодії. Ефективне публічне управління повинно інформувати громадськість, медичні установи, бізнес та інші зацікавлені сторони про ситуацію та заходи, які приймаються. Умови пандемії під час війни можуть вимагати швидких змін у регуляторних та адміністративних процесах. Гнучкість та можливість прискорення прийняття рішень допомагають забезпечити ефективну реакцію на ситуацію, що постійно змінюється. Система публічного управління повинна бути відкритою до співпраці з приватним сектором, неприбутковими організаціями та громадськістю [2]. Це може включати спільні ініціативи для постачання медичного обладнання, розробки нових технологій та інших заходів. В епідемічних умовах важлива міжнародна співпраця. Система публічного управління повинна бути здатною ефективно співпрацювати з міжнародними партнерами для обміну інформацією, досвідом та ресурсами [3, с.103].

Транспарентність та комунікація. Система публічного управління повинна забезпечити ефективну комунікацію з громадськістю, медичними установами та іншими зацікавленими сторонами. Транспарентність щодо інформації про стан пандемії, заходи безпеки та вакцинацію є ключовою для збереження довіри та максимізації співпраці громадян. Ефективна транспарентність та комунікація в системі публічного управління в контексті пандемії включають в себе кілька ключових аспектів. Так, публічно-управлінські інституції мають регулярно та систематично надавати інформацію про поточний стан пандемії. Це включає статистику щодо захворювань, госпіталізацій, загиблих, а також інші важливі показники. Інформація повинна бути надійною та доступною громадськості. Спілкування про заходи безпеки при цьому має бути зрозумілим та чітким. Громадськість має усвідомлювати те, як кроки вживаються для запобігання поширенню вірусу та інфекції, і що робити в разі симптомів або контакту з інфікованими особами. Боротьба з пандемією COVID-19 показала, що прозорість в процесі вакцинації є особливо важливою, тобто, Інформація про вакцинацію має бути легко доступною та зрозумілою. Громадськість повинна знати про безпеку та ефективність вакцин, розклад вакцинації, а також процедури реєстрації та доступу до вакцини.

Широта діапазону засобів комунікації, в тому числі, резервних, під час війни набуває особливого значення. Використання різноманітних каналів комунікації, включаючи соціальні мережі, телебачення, радіо та інтернет-ресурси дозволяє досягти максимальної кількості громадян та забезпечити їм легкий доступ до інформації. В цьому зв'язку інститути публічного управління мають спрямувати свої зусилля на формування механізмів для відповіді на питання громадськості та уточнення непорозумінь [4, с.143]. Це включає в себе створення інфоліній, онлайн-консультацій та інші форми взаємодії. Тут потрібна активна співпраця з медичними установами та експертами, створення майданчиків для висловлення їхніх експертних думок, щоб підтверджувати важливість та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

Відтак, в основу подолання ризиків пандемічного характеру під час воєнного стану в Україні, що триває мають бути покладені не лише традиційні публічно-управлінські інструменти, а й нові, ті які можуть формуватися за трьома основними групами публічно-управлінського впливу щодо швидкості та координації прийняття рішень, транспарентності та комунікації, розробки та виконання планів готовності. З метою протистояння негативним пандемічним наслідкам воєнних дій країни-агресора, необхідно оперативно розробляти новітні підходи й методи публічно-управлінського супроводу процесу подолання ризиків, а також формувати нове стратегічне бачення реагування на надзвичайні ситуації екогенного характеру.

Аналітичний огляд трансформації публічного управління в постпандемічний період дозволяє виділити два напрями розгортання проблеми:

- позитивний – зростання темпів цифрових трансформацій суспільства, що, безумовно, посилюють його адаптивність під час війни.
- негативний – зниження якості публічних послуг, пов'язане з руйнуванням інфраструктури, логістики, катастрофічною нестачею кадрів та зниженням доступу до підвищення їх компетенції. Надалі вважаємо за необхідне узагальнити групи наслідків, відповідно до груп суб'єктів та об'єктів публічного управління, способів їх взаємодії.

Воєнні дії, пов'язані з повномасштабною збройною агресією РФ на територію України значно підвищили пандемічні загрози через ряд чинників, які впливають на здоров'я та глобальну безпеку не лише нашої країни, а й у світовому вимірі. Прогнозування стану публічного управління в Україні в постпандемічний період іакож є надзвичайно актуальною проблемою суспільства, оскільки навчання й виховання підростаючого покоління завжди було в пріоритеті кожної держави. В умовах, що склалися в освіті України у зв'язку зі світовою пандемією COVID-19 відбуваються зміни, які потребують усвідомлення й розуміння необхідності внесення кардинальних перетворень, що в разі посилюються під час війни в Україні.

### Список літератури

1. Johnson P., Smith Q. Governance Challenges in Crisis: A Comparative Analysis of Pandemic and Conflict Response Mechanisms. *Journal of Crisis Management*. 2017. Vol. 18(2). P. 189-205. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5\\_1961-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_1961-1)
2. Литвинов О. М., Бандурка І. О. Епідемічна безпека України: сліди коронавірусу. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну*: матер. наук.-практ. конфер., Харків: ХНУВС, 2020. С.125-127. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c478a94b-6a2f-41fd-956c-7b9c418c51fd/content>
3. Бутник О. О., Немирівська О. Я. Особливості публічного управління в умовах світової пандемії. *Право та державне управління*. Вип. 4. 2020. с.142-148. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.65>

## КОНЦЕПЦІЯ СПІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНТЕГРАТИВНА ОСНОВА ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

**Матвєєнко Ірина Володимирівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Концепція спільного управління є актуальною для більшості зарубіжних країн, оскільки у практичному вимірі спрямована на удосконалення динаміки взаємодії між всіма зацікавленими сторонами в публічному управлінні, а також демонструє свою спроможність здійснювати вплив на систему управління в цілому. В українському просторі дана концепція набуває популярності серед науковців та практиків і досліджується як явище та процес.

Зарубіжний дослідник М. Лундін (2007) розглядає концепцію спільного управління крізь призму міжорганізаційної співпраці. Основою спільного управління, на думку дослідника, є довіра та конгруентність цілей управління. Таким чином, якщо стратегія

управління, спрямована на посилення співпраці і фокусується тільки на цілях організацій або рівні довіри між ними, вона зазнає невдачі [4].

Фахівці К. Емерсон, Т. Набатчі та С. Балог (2012) визначають спільне управління у широкому сенсі та тлумачать його як процес. Мета спільного управління досягається через прийняття рішень, розробку державної політики, де громадськість конструктивно залучається до процесу управління через державні установи, рівні влади та/або державну, приватну та громадську сфери. З цієї позиції, дослідники наголошують, що це дозволяє використовувати спільне управління як загальну аналітичну конструкцію в державному управлінні та дозволяє розрізняти різні програми, класи та масштаби змін [2].

У теоретичній площині, концепція спільного управління тісно пов'язана із теорією груп, колективної дії, міжурядового співробітництва, а також із моделлю спільного вирішення проблем. У зарубіжних наукових доробках з державного управління відзначається, що спільне управління є новою парадигмою управління в демократичних системах. Вироблення нового концептуального бачення обумовлено недосконалістю розвитку та функціонуванням інститутів громадянського суспільства, виборчої поведінки, формуванням соціального капіталу тощо. Це призвело до необхідності удосконалення форм дорадчої демократії (залучення громадськості, підвищення рівня громадської активності тощо), а також формування уряду, орієнтованого на громадян шляхом впровадження систем та інституцій управління з більшим рівнем прозорості, підзвітності та легітимності [2].

Спільне управління ініціюється та розвивається в контексті політичних, правових, соціально-економічних, екологічних та інших впливів. Цей зовнішній системний контекст створює певні можливості та обмеження, а також впливає на загальні параметри, в рамках яких розгортається режим спільного управління. На думку зарубіжних фахівців, системний контекст формує загальний режим спільного управління, який також може впливати на організацію спільних дій в процесі публічного управління. В інтегративній структурі впливів термін «режим спільного управління» використовується для позначення системи взаємодії та є домінуючим способом формування поведінки суб'єктів, прийняття рішень та регулювання їх діяльності. Форма і напрямок режиму спільного управління формуються рушійними силами, які випливають із системного контексту, ступеня ефективності, а його компонентами є динаміка співпраці та спільні дії [2].

Наступна група дослідників (Т. Юкіч, П. Певців, Й. Бенчина, М. Дечман, С. Врбек (2019) розглядаючи концепцію спільного управління, наголошують на її тісному взаємозв'язку з концепцією спільних інновацій. Спільне управління, на думку науковців, тлумачиться як додаткова концепція, яка пояснює концептуальну основу спільного виробництва та спільної творчості. Так, у контексті створення інноваційних, персоналізованих державних послуг спільне управління неможливе синергію знань та ресурсів різних суб'єктів. Спільне управління є важливим фасилітатором спільного виробництва. В це же час, спільне управління характеризується рівнем визначення широких цілей і пріоритетів програми, відноситься до операційного рівня, де матеріалізація більш широких цілей відбувається через спільне управління ресурсами, розробку і надання публічних послуг тощо. Поняття «спільне управління» стосується структури та самого процесу співпраці [3].

В. Беккерс та М. Туммерс (2018) інновації у державному секторі визначають як основу для формування відкритого підходу спільного управління. Фахівці відзначають, що сьогодні відбувається переосмислення інновацій та практика їх застосування. Інновації розглядаються як відкритий процес співпраці між зацікавленими сторонами в різних організаціях та структурах. В теоретичній площині це призвело до збільшення наукових досліджень, зокрема в частині: активізації зацікавлених сторін до спільного управління та приєднання до його процесів; організації управління мережею; підготовки лідерів; особливості формування дизайн-мислення [1].

Інновації сьогодення розглядаються не лише як новий продукт або погляд на вирішення проблеми. Радикальна відмінність, на думку В. Беккерс та М. Туммерс (2018), полягає у відмінності самих інновацій та напрямками їх вдосконалення, що обумовлено активним розвитком концепції спільного управління. Так, релевантними видами інновацій є:

- процесні інновації (різноманітність технологічних інновацій);
- інновації у вигляді продукту або послуги;
- інновації в управлінні;
- концептуальні інновації [1].

Формування нового порядку денного щодо запровадження інновацій, обумовлено переходом до більш відкритого спільного підходу до інновацій у державному секторі. Це пов'язано із ідеями управління мережею, підвищенням ролі соціального капіталу та необхідністю формування довіри в спільному управлінні. Наукові дослідження наголошують на зміні ролі окремих громадян та громадськості, оскільки продуктивні відносини між урядом та громадськістю започатковували нові форми конфігурації співпраці. Виокремлюється чотири типи співпраці, що можуть відбуватися у наступних вимірах:

- 1) високий і низький ступінь готовності з боку уряду;
- 2) високий і низький ступінь готовності з боку громадянина;
- 3) інноваційний потенціал політичних мереж і секторів;
- 4) вироблення та спільне розуміння цінностей, що дозволить підвищити легітимність влади і довіри до уряду [1].

У Звіті Аналітичного Центру Європейського Парламенту (2020) зазначається, що нововведення, які стосуються залучення громадськості до спільного управління, в першу чергу, зосереджені на процесах, продуктах, організації та комунікації. Громадяни та управлінські структури відіграють однакову роль в організації кращого управління, якісного надання публічних послуг, спільного вироблення та спільного проектування публічної політики. У документі відзначається, що на сьогодні не існує загального законодавства Європейського Союзу, яке б орієнтувалося на інновації державного сектора. Як правило, Європейська Комісія надає рекомендації щодо запровадження інновацій в державному управлінні. Здебільшого, настанови спрямовані на вирішення проблем, пов'язаних із цифровою трансформацією, підвищенням мобільності та налагодженням транскордонних зв'язків. Так, ще в 2013 році група експертів, призначена Комісією ЄС, працювала над виробленням рекомендацій щодо подолання інноваційних бар'єрів, шляхом вдосконалення менеджменту володіння інноваційними процесами, розширення можливостей учасників інновацій та забезпечення стандартів для інновацій. Основними досягненнями експертів у цьому напрямі є створення Обсерваторії громадського сектору інновацій (OPSI), рекомендації інновації лабораторії та мережі, лабораторії політики, інноваційні табло та набори спеціальних інструментів [5].

Окрім цифровізації та модернізації державного управління, надання послуг, транскордонної мобільності та спільного управління, все більшої популярності набуває визначення ролі громадськості щодо запровадження інновацій у секторі публічної політики та соціальних інновацій. Лабораторії публічної політики є спеціальними організаціями, які дотримуються підходу, що ґрунтується на фактах задля підвищення прийняття управлінських рішень. В межах концепції спільного управління громадськість визначається ключовим актором у виробленні публічної політики. Відповідно до огляду Спільного дослідницького центру (JRC) Європейської Комісії, створено близько 80 лабораторій політики у 20 країнах-членах: Trafiklab у Стокгольмі, GovLab Austria у Відні, Futurs Publics у Парижі. Ідеї лабораторії публічної політики зосереджені на тому, як покращити процеси законодавства ЄС, підвищити прозорість управлінського процесу, збільшити участь громадянського суспільства у виробленні політики. Соціальні інновації мають різні форми

і можуть включати нові технології, продукти, послуги. Головним чином, вони спрямовані на створення позитивного суспільного впливу та досягнення соціального ефекту [5].

Отже, у сучасних наукових дослідженнях концепція спільного управління розглядається як інтегративна основа для запровадження інновацій в публічному управлінні. Теоретичним підґрунтям концепції спільного управління визначено такі теорії як: міжорганізаційна співпраця та співробітництво; теорія груп; теорія колективної дії; теорія інновацій; теорія спільних дій; теорія участі та співучасті; теоретична модель спільного вирішення проблем та ін. Наголошено, що спільне управління ініціюється та розвивається в контексті політичних, правових, соціально-економічних, екологічних та інших впливів, що значно розширює спектр методів і технологій при формуванні відповідних механізмів та алгоритмів застосування даної концепції у практичному вимірі. В країнах Європейського Союзу вироблено ряд рекомендації та настанов щодо вдосконалення менеджменту володіння інноваційними процесами, розширення можливостей учасників інновацій та забезпечення стандартів для інновацій в контексті спільного управління. Акцент зроблено на формуванні високого рівня готовності з боку уряду та громадян, створенні спроможного інноваційного потенціалу політичних мереж та секторів, а також формуванні єдиного підходу до вироблення спільних цінностей на основі довіри та взаємовідповідальності суб'єктів спільного управління.

#### Список літератури

1. Bekkers S., Tummers L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 84. Iss. 2. 2018. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>

2. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 22. Iss. 1. 2012. P. 1–29. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

3. Jukic T., Pevcin P., Bencina J., Decman M., Vrbeek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Administration Science*. Vol. 90. Iss. 9 (4). 2019. P. 1–29. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci9040090>

4. Lundin M. Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 17. Iss. 4. 2007. P. 651–671. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/mul025>

5. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. *European Parliament*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS\\_BRI\(2020\)651954](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2020)651954)

### АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ: ЗБЕРЕЖЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ

**Миколайчук Ірина Павлівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

**Голубицька Юлія Володимирівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Державний торговельно-економічний університет

м. Київ, Україна

Сучасний світ постійно стикається з викликами, які ставлять під сумнів стабільність та ефективність демократичних інститутів. Зростання авторитарних тенденцій, криза довіри до політичних еліт, військові та гібридні загрози, втручання у виборчі процеси – все

це підриває основи демократії. Зокрема, й зростання рівня корупції та зловживання владою є серйозною загрозою для демократії не тільки в Україні, а й у всьому світі.

Збереження демократії в умовах воєнного і пост воєнного періодів на сьогоднішній день є невід'ємною основою для існування нашої держави та підтримання стабільності суспільства. Актуальність ефективної та комплексної антикорупційної стратегії нині набуває особливого значення, оскільки вона не просто забезпечує чесність і прозорість управління, але й стає надзвичайно важливим фактором у зміцненні довіри до державних інститутів та відновленні реальної відповідальності перед громадянами. Сучасна реальність вимагає від нас не тільки вирішення наявних проблем, але й запобігання можливим загрозам, зокрема зростанню рівня корупції та зловживанням владою. Тому набуття актуальності антикорупційної стратегії стає невід'ємним етапом у зміцненні наших демократичних цінностей та підтриманні стабільності в умовах воєнного та пост воєнного періодів. У таких умовах стає надзвичайно важливою співпраця громадськості, громадських організацій та міжнародних партнерів для впровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу. Тільки шляхом спільних зусиль можна досягти позитивних змін у боротьбі з корупцією та забезпечити стале зростання рівня демократії та правової державності, особливо під час війни.

Демократія як форма управління визначається як система, де влада належить народу або його представникам [1, с. 57]. Основними ознаками демократії є розподіл влади, права і свободи громадян, рівність перед законом, свобода слова та зборів, а також зміна представників влади через вибори. Складові демократії включають політичні інституції: парламент, уряд та суд; політичні партії, громадські організації та засоби масової інформації.

Корупція, яка характеризується використанням особою наданих їй повноважень з метою одержання неправомірної вигоди, становить серйозну загрозу для демократичних інститутів [2]. Причини корупції є різноманітними і передбачають слабкість інституцій, низький рівень прозорості та відповідальності, високий рівень бюрократії, низьку заробітну плату державних службовців. Наявність корупції може серйозно підривати принципи правової держави, адже корупційні дії часто призводять до порушень закону, підвищити нерівність в правах та можливостях для громадян, а також обмежити економічний розвиток та соціальний прогрес держави.

Одна з основних проблем корупції полягає в тому, що вона може істотно знизити довіру громадян до владних структур. Коли зростає рівень корупції в суспільстві, громадяни втрачають віру в державні інституції, оскільки бачать, що рішення та дії влади можуть бути визначені не загальними інтересами, а особистісними корисливими мотивами окремих чиновників чи політичних еліт. Це призводить до зниження участі громадян у політичному процесі та підвищенні соціальної напруги [3, с. 7-9].

Останнім часом в Україні спостерігається зростання уваги до проблеми корупції та пошуку ефективних шляхів її подолання. Так, за останні 10 років значно зріс індекс сприйняття корупції в країні (рис. 1). Така тенденція свідчить про те, що суспільство стає все більш усвідомленим щодо проблеми корупції та її негативного впливу на різні сфери життя.

Не дивлячись на те, що повністю спрогнозувати зміни щодо сприйняття корупції на наступні роки неможливо через динаміку суспільно-політичних подій та війну в країні, тенденція в цьому напрямку не є зовсім позитивною. На початку 2024 року, згідно з соціологічними опитуваннями, 70% українців вважали, що влада наживається на війні й все глибше грузне у корупційних схемах [5]. Корупція продовжує залишатися поширеною на всіх рівнях владних структур, охоплюючи виконавчу, законодавчу та судову гілки влади, що суттєво та негативно впливає на судові та правоохоронні органи, управління державною власністю, державні компанії та механізми державного регулювання. Дані соціологічних досліджень в Україні за останні місяці 2023 року засвідчили, що корупція займає друге місце серед основних проблем для України після повномасштабного вторгнення російської

федерації, що підкреслює актуальність необхідності реформ та ефективної антикорупційної стратегії для забезпечення стабільності та демократії в країні [6].



**Рис. 1. Індекс сприйняття корупції в Україні в 2013-2023 роках**

*Джерело: складено авторами на основі [4]*

Варто зазначити, що такі зміни неможливі без втручання державних органів та використання різного інструментарію боротьби з корупцією: правові норми, аудит, контроль, освітні та просвітницькі кампанії, міжнародне співробітництво, тощо. Підґрунтям успішної боротьби з корупцією повинна стати розробка та реалізація Антикорупційної стратегії – документу, що містить систему заходів та політик, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення корупції в усіх сферах суспільного життя. Дана стратегія охоплює не лише впровадження конкретних заходів, а й покликана створити систему цілісних підходів, спрямованих на зміну культури влади, забезпечення прозорості і відкритості управлінських процесів, а також підвищення рівня свідомості громадян щодо негативних наслідків корупції [7].

Перша антикорупційна стратегія на 2014-2017 роки була затверджена Верховною Радою в 2014 році і відкрила новий етап у боротьбі з корупцією в Україні. Після Революції Гідності влада оголосила про рішуче прагнення вести боротьбу з корупцією та провести системні реформи. Перша антикорупційна стратегія встановила ключові напрямки дій у цій сфері на наступні чотири роки. Вона передбачала впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування та зміцнення законодавчої бази, створення прозорості та відкритості в органах влади, а також їх реформування.

Водночас, хоча перша антикорупційна стратегія визначила важливі напрямки реформ, її реалізація стикалася з численними викликами та перешкодами. Недостатнє фінансування, внутрішні опозиційні сили, а також недоліки у законодавстві та виконавчій владі ускладнювали процес впровадження необхідних реформ [8]. Попри це антикорупційна стратегія стала стимулом для подальших зусиль у боротьбі з корупцією. На її основі було створено спеціальні антикорупційні органи – Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), які отримали розширені повноваження для розслідування корупційних правопорушень.

Роль антикорупційної стратегії у стабілізації суспільства та збереженні демократії, особливо в умовах війни, є суттєвою. Війна в Україні супроводжується значним погіршенням соціально-економічного стану, загостренням політичної ситуації та створює небезпечне середовище, де корупція може розцвітати в широкому масштабі. Антикорупційна стратегія допомагає запобігти зловживанню у військовому та цивільному секторах, забезпечуючи прозорість та ефективний контроль за витратами, постачанням та розподілом військового обладнання, фінансовою і гуманітарною допомогою від партнерів. Завдяки її впровадженню навіть в умовах важкої війни забезпечується збереження демократичних цінностей.

Варто також зазначити, що в умовах затяжної повномасштабної війни виникає необхідність реформування антикорупційної стратегії в Україні. Адаптація до сучасних викликів зумовлена неактуальністю та неефективністю затвердженої в 2022 році другої антикорупційної стратегії на 2021-2025 роки. Військові дії створюють нові можливості для корупційних схем та зловживань, що потребує розроблення нових інструментів та методів їх запобігання.

Таким чином, доцільно зазначити, що антикорупційна стратегія відіграє ключову роль у збереженні демократії та стабілізації суспільства. Корупція має негативний вплив на демократичні процеси, тому боротьба з нею є ключовим аспектом забезпечення демократичного розвитку України. Вразливість демократії перед корупцією та іншими загрозами підкреслює необхідність постійної боротьби за зміцнення демократичних інститутів, підвищення прозорості та відповідальності влади перед громадянами, а також зміцнення механізмів контролю та запобігання корупції.

#### Список літератури

1. Жаровська І. Демократія та верховенство права: сучасна методологія управлінсько-владної діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2021. №3 (31). С. 56–59.

2. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення – 26.04.2024).

3. Бортников В., Троценко В. Деякі проблеми політичної участі громадян в умовах демократичного транзиту. *Політичний менеджмент*. 2009. № 1 (34). С. 3–15.

4. Corruption Perceptions Index. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023> (дата звернення – 27.04.2024).

5. Опитування: 70% українців вважають, що влада наживається на війні й дедалі глибше загрузає в корупції. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-conference/977317.html> (дата звернення – 27.04.2024).

6. В Україні другою найбільшою проблемою після війни є корупція. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3843018-v-ukraini-drugou-najbilsou-problemou-pisla-vijni-e-korupcia.html> (дата звернення – 28.04.2024).

7. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsijna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf> (дата звернення – 28.04.2024).

8. Аналітичне дослідження «Оцінка виконання антикорупційної стратегії: досягнення та виклики». *Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції Києво-Могилянської Академії «ACREC»*. URL: <https://acrec.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/unnamed-file-1.pdf> (дата звернення – 28.04.2024).

## ВПЛИВ АГРЕСІЇ РОСІЇ НА ЕКОЛОГІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

**Нагорна Ірина Володимирівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

Стратегія національної безпеки України підкреслює спрямованість реалізації інтересів України в різних сферах, включаючи політичну, економічну, соціальну, духовну, інформаційну, воєнну та екологічну [5]. Екологічна безпека - це складова національної безпеки, за якої гарантується захищеність життєво важливих інтересів особи, суспільства, держави і навколишнього природного середовища від реальних та потенційних загроз природного і техногенного характеру. Крім того, екологічні елементи кожного з цих видів



безпеки можуть бути інтегруючим елементом для їхньої інтеграції в систему національної безпеки та знаходження оптимального балансу в цій системі [8].

На законодавчому рівні поняття «екологічна безпека» закріплено у статті 50 Закону України від 25 червня 1991 року «Про охорону навколишнього природного середовища». Відповідно до Закону, екологічна безпека - це стан навколишнього природного середовища, при якому забезпечується запобігання погіршенню екологічної обстановки і виникненню небезпеки для здоров'я людей. Розділ XI Закону присвячений заходам щодо забезпечення екологічної безпеки. Зокрема, вона охоплює екологічні вимоги до окремих видів діяльності, таких як інвестиційна, господарська та містобудівна (статті 51 і 59); вимоги, що стосуються екологічної безпеки транспортних засобів (стаття 56); вимоги, що стосуються наукових досліджень, впровадження відкриттів і винаходів, використання нової техніки, імпортного обладнання, технологій і систем (стаття 57); військово-оборонних об'єктів та військової діяльності (стаття 58); вимоги щодо заходів, необхідних для охорони навколишнього природного середовища (стаття 59); неконтрольований і шкідливий біологічний вплив (стаття 53); шкідливий вплив акустичних, електромагнітних, іонізуючих та інших фізичних факторів і радіоактивне забруднення (стаття 54); промислові, побутові та інші відходи забруднення відходами (ст. 55); вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища під час застосування засобів захисту рослин, мінеральних добрив, токсичних речовин, хімікатів та інших препаратів (ст. 52). [6].

Більше двох років триває повномасштабна агресія росії проти нашої держави, це призводить до нищівних наслідків для суспільства в цілому та, у тому числі, для екологічної безпеки. Поки на території України ведуться бойові дії, населення, навколишнє природне середовище перебуває в потенційній екологічній небезпеці.

Фахівці Оперативного штабу при Державній екологічній інспекції України до єдиного реєстру вносять події, що виникли у результаті воєнних дій та спричинили або можуть спричинити забруднення атмосферного повітря, водних та земельних ресурсів небезпечними речовинами. Наразі кількість екозлочинів сягає 260 випадків [2].

За даними Державної екологічної інспекції України [2]:

- уражено 812 об'єктів природно-заповідного фонду загальною площею 0,9 млн. га;
- під загрозою знищення опинилися 2,9 млн. га територій Смарагдової мережі – 160 територій, що є частиною природоохоронної мережі Європи та охороняються у межах законодавства ЄС;
- у зоні ризику перебувають 17 водно-болотних угідь міжнародного значення;
- окупованими лишаються 514 об'єктів природно-заповідного фонду площею 0,80 млн. га; знищено заповідну зону (1588 га), найціннішу степову ділянку Джарилгацького національного парку тощо.

Великої шкоди екологічному стану України завдають ворожі ракетні обстріли. Ракетне паливо забруднює ґрунт і воду токсичними хімічними речовинами. Внаслідок постійних обстрілів нафтопереробних, хімічних заводів, об'єктів енергетичної інфраструктури, промислових складів і трубопроводів повітря, вода і ґрунт країни забруднюються токсичними речовинами, що призводить до пожеж і обвалів будівель.

Наприклад, внаслідок обстрілів української території російськими ракетами було знищено понад 40 нафтобаз. Російські атаки на паливні склади призвели до викиду токсичних речовин у повітря та підземні води. Масштаб шкоди настільки великий, що під загрозою опинилися біорізноманіття та кліматична стабільність у багатьох частинах країни. Внаслідок пожеж в атмосферу потрапило понад 500 000 тонн токсичних речовин. На жаль, країна зазнає негативного впливу в довгостроковій перспективі [7].

За даними Державної екологічної інспекції Південно-Західного округу [2] збитки від російської атаки по припортовій інфраструктурі Одеси 7 квітня 2024 року склали 49 млн. грн. В результаті ракетного удару було пошкоджено інфраструктурний об'єкт та транспортувальну трубу. Було зафіксовано засмічення земельної ділянки 580 кв. м., та забруднення ґрунту нафтопродуктами на площі майже 45 кв.м.

19 квітня 2024 року через удари балістикою по Одещині горіло виробниче обладнання та резервуари з 10,5 тисячами тонн олії, що спричинило потрапляння до атмосферного повітря понад 36 тисяч тонн діоксиду вуглецю. Загальний розмір шкоди складає 309 млн. грн.

Особливого занепокоєння викликають наслідки злочинного руйнування 6 червня 2023 року російськими окупантами Каховської ГЕС. Повністю оцінити вплив акту екоциду наразі важко, але основні загрози для Чорноморського регіону наступні:

- руйнування і серйозне порушення екології Каховського водосховища і вод, що входять і закачуються в нього, басейну нижнього Дніпра і Дніпровського лиману; порушення екології прибережного регіону Чорного моря;

- масова загибель водних організмів (риб, молюсків, ракоподібних, мікроорганізмів та водних рослин) у Каховському водосховищі, подальше погіршення якості води через розкладання відмерлих організмів;

- потенційне порушення середовища існування та загибель тварин, що мешкають у затоплених біотопах. Значний ризик для популяцій гризунів, включаючи ендемічні види та види, занесені до Червоної книги України;

- несприятливий вплив на земельні ділянки та прогнозований вплив на природоохоронні території;

- забруднення вод Дніпра та Чорного моря - первинне забруднення від потрапляння у воду паливно-мастильних матеріалів, розливів сміття, пестицидів та інших токсичних речовин, затоплення та виходу з ладу систем очищення стічних вод, каналізаційних систем, так зване «вторинне забруднення» від порушення мулових шарів, де забруднюючі речовини накопичувалися десятиліттями;

- підтоплення будівель, споруд та підприємств; втрата та знищення майна;

- зміна мезокліматичних умов регіону через зміну площі водного дзеркала; зміна регіонального водного балансу; збільшення площі відкритих земель;

- неможливість регулювання водних ресурсів під час паводків та штормових нагонів.

Внаслідок вибуху на Каховській ГЕС було зруйновано греблю, і об'єкти, розташовані нижче за течією, більше не можуть бути захищені. Тому існує ризик, що території, які залежать від координації з боку Каховської ГЕС, будуть неодноразово затоплюватися [3].

Щодо радіаційної небезпеки. З 4 березня 2022 року по теперішній час російські війська окупували Запорізьку АЕС, найбільшу атомну електростанцію в Європі, яка виробляє близько п'ятої частини електроенергії в Україні. За час окупації неодноразово надходили повідомлення про руйнування інфраструктури станції, пошкодження ліній електропередач, обстріли та вибухи на території, а також регулярні відключення електроенергії для охолодження енергоблоку.

Підрив Каховської ГЕС призвів до втрати надійного джерела води, необхідної для охолодження ЗАЕС та інших цілей.

Така ситуація на атомній електростанції є безпрецедентною: ЗАЕС не була спроектована таким чином, щоб опинитися в центрі бойових дій, і один російський ракетний удар міг зруйнувати її захисну оболонку. Тривала втрата електроенергії, пошкодження системи охолодження та недбалість персоналу також можуть порушити нормальну роботу АЕС і призвести до пошкодження реактора. Водночас, під загрозою залишається сховище для зберігання ядерних відходів, де зберігається 174 контейнери по 24 відпрацьовані тепловиділяючі складові в кожному [1].

З урахуванням зазначеного можна визначити негативні наслідки військових дій на екологію та навколишнє середовище: це забруднення ґрунтів і води, зміна біогеохімічного балансу регіону, руйнування об'єктів гідроенергетики, електро- і газопостачання, знищення лісів і сільськогосподарських угідь, знищення природи і фауни на заповідних територіях і шкода здоров'ю людей.

Екологічні проблеми, з якими зіткнулася Україна в умовах повномасштабної війни, це не лише руйнування довкілля, забруднення ґрунтів і води, зменшення біорізноманіття та збільшення кількості шкідників у лісах. Можна припустити, що майбутня екологічна катастрофа в Україні матиме не лише локальний, а й регіональний характер. Це пов'язано з тим, що забруднення водних і морських екосистем та підземних вод радіоактивними, хімічними і токсичними відходами може перетинати кордони і впливати на весь європейський регіон.

Тому екологічна безпека в умовах воєнного стану є глобальною проблемою, оскільки повномасштабне вторгнення Росії в Україну може призвести до гуманітарної катастрофи внаслідок військових дій. Хімічні, біологічні та ядерні катастрофи можуть статися внаслідок застосування зброї масового знищення проти мирного населення України. Більшість територій, що постраждали від бойових дій, - це орні землі та території природно-заповідного фонду України. Окрім видимих збитків, існує також шкода, яка не помітна на перший погляд, але може бути незворотною в довгостроковій перспективі. Війна має вкрай негативний вплив на навколишнє середовище, але виміряти та оцінити масштаби цього впливу, поки тривають бойові дії, неможливо.

#### Список літератури

1. Волонтерки екодії зафіксували 1500 випадків потенційної шкоди довкіллю від війни. Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/1500-vypadkiv-shkody-dovkilliu.html> ОНТЕРКИ
2. Офіційний сайт Державної екологічної інспекції Південно-Західного округу URL: <https://sw.dei.gov.ua/post/oprilyudneno-u-formi-vidkritikh-danikh>
3. Підрив Каховської ГЕС: попередні висновки і можливі наслідки. URL: [https://ecoaction.org.ua/pidryv-kakhovskoi-hes-poperedni-vysnovky.html?Gad\\_source=1&gclid=](https://ecoaction.org.ua/pidryv-kakhovskoi-hes-poperedni-vysnovky.html?Gad_source=1&gclid=)
4. Про національну безпеку України : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст.241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
5. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2030 року : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 16, ст.70. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>
6. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1991, № 41, ст.546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
7. Твердохлебова Н. Є. Регіональна екологічна безпека в умовах воєнного стану / Н. Є. Твердохлебова, Н. С. Євтушенко // Сучасні технології у промисловому виробництві : матеріали та програма 10-ї Всеукр. наук.-техн. конф., 18-21 квітня 2023 р. / відп. ред. О. Г. Гусак ; Сум. держ. ун-т. – Суми : СумДУ, 2023. – С. 177-178.
8. Хилько М. І. Х45 Екологічна безпека України: Навчальний посібник / М. І. Хилько. – К., 2017. – 267 с.

## ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

### Нікітенко Раїса Петрівна

к.мед. н., доцент,  
доцент кафедри хірургії  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна

В зарубіжних наукових джерелах і у практичних звітах йдеться про інноваційні підходи щодо ролі держави в запобіганні та лікуванні різних захворювань в мамології (як галузі медицини) через запровадження державних програм скринінгу. При цьому в різних державах відзначаються різні підходи до вирішення даної проблематики. За останні роки

дана проблематика стала популярною в зарубіжних наукових дослідженнях та практичній діяльності в сфері охорони здоров'я. У даних тезах висвітлено деякі підходи щодо розв'язання проблем профілактики і лікування мамологічних захворювань. Ці підходи виокремлено з проведеного автором публікації наукового дослідження.

У всьому світі рівень захворюваності найвищий в Австралії/Новій Зеландії, Західній, Північній і Південній Європі та Північній Америці [5]. Дослідження державної політики з мамологічних захворювань та їх профілактики в Латинській Америці провели Herrera I. M. Ramos, Flores M. G. Lemus, Sevilla A. R., Castañeda M. E. González, Gutiérrez F. A. Torres та інші автори у 2022 році. Зазначається, що кілька країн Латинської Америки, які розробили політику та програми для запобігання та контролю раку молочної залози у жінок, зосереджуючись головним чином на повідомленні про ризик, профілактиці та своєчасному виявленні, ефективному доступі до медичних послуг, покращенні процесу скринінгу та оцінці скринінгу. Попри це, як зазначають дослідники, відсутні критерії оцінки та більша участь громадянського суспільства у розробці політики та виконанні програм. Невирішеними є питання щодо оцінки результатів для аналізу ефективності та впливу їх впровадження, враховуючи масштаб проблеми громадського здоров'я, яку він представляє, і оскільки жінки та громадянське суспільство відіграють важливу роль у його запобіганні та контролі. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) прогнозує, що якщо тенденція цього раку збережеться, як спостерігалася в останні роки, до 2030 року діагнози зростуть на 34% у цьому регіоні планети. ВООЗ рекомендує країнам запровадити рішучі заходи для ефективної боротьби, такі як адекватна політика та програми профілактики та контролю за раку молочної залози [3].

В публікації 2023 року D. Suwankhong, P. Liamputtong, T. Boonrod, W. Simla, S. Khunpol, S. Thanarop зазначається, що у Таїланді, за даними Національного інституту раку, захворюваність на рак молочної залози становила близько 40 відсотків, і це було найбільше захворювання, діагностоване серед тайських жінок. В Таїланді основою державних програм є програми щодо скринінгу мамологічних захворювань, що має вирішальне значення у забезпеченні раннього виявлення захворювань. Ця програма стосується декількох методів скринінгу з урахуванням соціального аспекту, зокрема: самообстеження молочних залоз; і практика мамографії. У Таїланді Міністерство охорони здоров'я активно просуває скринінг на рак молочної залози з 2015 року та продовжує наголошувати на цьому як на основній політиці для зниження рівня смертності. Комплексні стратегії були об'єднані на практиці, зосереджені на проактивних програмах скринінгу раку молочної залози працівниками громадської охорони здоров'я та навчанні груп ризику дотримуватися практик самообстеження грудей, що призведе до раннього виявлення [4].

Європейська Комісія констатує, що відповідно до інформаційного бюлетеня щодо раку молочної залози Європейської інформаційної системи щодо раку (ECIS), за оцінками, на рак молочної залози припадає 13,8% усіх нових випадків раку, діагностованих у ЄС у 2022 році, що робить його найбільш поширеним видом раку. Крім того, за оцінками, 29,4% нових випадків раку у жінок є раком молочної залози. Це найпоширеніший тип раку та основна причина смерті від раку серед жінок у всьому світі. Кожна одинадцята жінка у віці 0-74 років захворіє на рак молочної залози. Економічний тягар раку молочної залози в Європейському Союзі в 2009 році становив 15 мільярдів євро, що становить 12% загальних витрат на рак. Рак молочної залози спричинив найбільші витрати на охорону здоров'я (6,73 мільярда євро; 13% усіх витрат на охорону здоров'я, пов'язаних із раком). Втрати продуктивності через рак молочної залози оцінюються в 3,25 мільярда євро, що становить 8% втрат продуктивності внаслідок усіх видів раку. Багато держав-членів ЄС запровадили стратегії боротьби з раком у цілому. Такі стратегії головним чином зосереджені на усуненні факторів ризику (первинна профілактика) і, у відповідних випадках, на ранньому виявленні раку (вторинна профілактика). На рівні ЄС одним із основних стовпів Європейського плану боротьби з раком (ЕС 2021) є профілактичний компонент, включаючи заходи щодо підвищення грамотності щодо здоров'я, зменшення споживання тютюну та алкоголю,

покращення доступу до здорового харчування та фізичної активності. Розроблено політичні рекомендації щодо харчових факторів ризику, фізичної активності та малорухливого способу життя, алкогольних напоїв і куріння [2]. Це все розуміється як первинна профілактика мамологічних захворювань.

Вторинна профілактика мамологічних захворювань – це скринінг. Скринінг спрямований на раннє виявлення раку молочної залози. Європейські рекомендації щодо скринінгу та діагностики раку молочної залози рекомендують впровадження організованої популяційної програми скринінгу для раннього виявлення раку молочної залози у безсимптомних жінок. Відповідно до Європейських рекомендацій щодо раку молочної залози, у контексті організованої популяційної програми скринінгу раку: безсимптомним жінкам віком 40-44 років із середнім ризиком раку молочної залози не рекомендується проводити мамографічний скринінг (умовна рекомендація, помірنا достовірність доказів); мамографічний скринінг кожні 2-3 роки пропонується безсимптомним жінкам віком 45-49 років із середнім ризиком раку молочної залози (умовна рекомендація, дуже низька достовірність доказів); мамографічний скринінг кожні 2 роки рекомендований безсимптомним жінкам віком 50-69 років із середнім ризиком раку молочної залози (сильна рекомендація, помірна достовірність доказів); мамографічний скринінг кожні 3 роки пропонується безсимптомним жінкам віком 70-74 років із середнім ризиком раку молочної залози (умовна рекомендація, дуже низька надійність доказів). Ці вказівки були включені в нову Рекомендацію Ради щодо скринінгу раку (Рекомендація Ради від 9 грудня 2022 р.), ухвалену в грудні 2022 р. як частину нової Схеми скринінгу раку ЄС, як було оголошено в Європейському плані боротьби з раком [2].

Інші автори (White, M. C. Kavanaugh-Lynch M. (Mhel) H. E., Davis-Patterson Sh., Vuermeyer N., 2020) роблять опис ситуації в США. Констатується, що після раку шкіри рак молочної залози є найпоширенішим діагнозом раку в Сполучених Штатах. Щороку майже чверть мільйона американських жінок отримують діагноз рак молочної залози, і ця цифра продовжує зростати щороку зі зростанням популяції літніх жінок. Різні штати виробляють програми як профілактики, так і дослідження мамологічних захворювань. Так, Каліфорнійська програма дослідження раку молочної залози профінансувала команду партнерів з профілактики раку молочної залози (BCPP) для зібрання лідерів у сфері адвокації, політики та досліджень, пов'язаних із профілактикою раку молочної залози, з усього штату Каліфорнія. Метою була розробка стратегічного плану для спрямування колективних зусиль на конкретні та вимірювані цілі щодо зниження захворюваності на рак молочної залози. Структурований інноваційний підхід, використаний BCPP для об'єднання наукових доказів із перспективами спільноти, є моделлю для розгляду в інших штатах, щоб потенційно змінити майбутню траєкторію захворюваності на рак грудей у Сполучених Штатах. У США рак молочної залози є захворюванням, яке підлягає звітуванню, і система центральних реєстрів раку надає високоякісні дані щодо захворюваності на всі вперше діагностовані раки молочної залози. Ця система охоплює 100% населення США. З 1998 року Національна комплексна програма боротьби з раком Центрив з контролю та профілактики захворювань (CDC) підтримує зусилля на державному рівні, спрямовані на об'єднання коаліцій зацікавлених сторін для розробки та реалізації комплексних стратегічних планів із запобігання раку та контролю над ним. Національна академія наук, техніки та медицини скликала комітет для розробки національної стратегії боротьби з раком у США. Звіт комітету був опублікований у 2019 році. Первинна профілактика раку, що запобігає розвитку раку, була описана як найбільш бажаний результат боротьби з раком. Комітет визнав важливість факторів навколишнього середовища та поведінки, пов'язаної зі здоров'ям, як цілей для зусиль з профілактики раку. Було визнано, що профілактика виходить за межі практики громадського здоров'я і включає клінічну допомогу [5].

Щоб покращити доступ до скринінгу на рак молочної залози та шийки матки, Конгрес прийняв Закон про запобігання смертності від раку молочної залози та шийки матки 1990 року, який наказав CDC створити Національну програму раннього виявлення

раку молочної залози та шийки матки (NBCCEDP). Фонди NBCCEDP присуджують лауреатів у всіх 50 штатах, окрузі Колумбія, 2 територіях США, 5 приєднаних до США тихоокеанських островах і 13 племенах або племінних організаціях американських індіанців і корінних жителів Аляски. У 2000 році Конгрес прийняв Закон про профілактику та лікування раку грудей і шийки матки, що дозволило штатам пропонувати тим, у кого в NBCCEDP діагностовано рак, доступ до лікування через Medicaid. У 2001 році, після прийняття закону про технічні поправки щодо лікування раку молочної залози та шийки матки, Конгрес пояснив, що цей варіант також стосується американських індіанців і корінних жінок Аляски, які мають право на медичні послуги, що надаються Службою охорони здоров'я індіанців або племінною організацією. Через NBCCEDP CDC допомагає людям з низькими доходами, які не мають належного страхування, отримати доступ до своєчасного скринінгу, діагностики та лікування раку молочної залози та шийки матки. NBCCEDP також надає послуги навігації пацієнтів, щоб допомогти їм подолати перешкоди та отримати своєчасний доступ до якісної медичної допомоги. На додаток до фінансування скринінгових та діагностичних послуг для тих, хто має право, NBCCEDP зосереджується на факторах на міжособистісному, організаційному, громадському та політичному рівнях, які впливають на скринінг [1].

#### Список літератури

1. About the Program. National Breast and Cervical Cancer Early Detection Program (NBCCEDP). URL: <https://www.cdc.gov/cancer/nbccedp/about.htm>
2. Health Promotion and Disease Prevention Knowledge Gateway. URL: [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/breast-cancer-prevention\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/health-promotion-knowledge-gateway/breast-cancer-prevention_en)
3. Herrera I. M. Ramos, Flores M. G. Lemus, Sevilla A. R., Castañeda M. E. González, Gutiérrez F. A. Torres, ets. Public Policies and Programs for the Prevention and Control of Breast Cancer in Latin American Women: Scoping Review. *JMIR Cancer*. 2022 Jul-Sep; 8(3): e32370. DOI: 10.2196/32370 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9301550/>
4. Suwankhong D., Liamputtong P., Boonrod T., Simla W., Khunpol S., and Thanapop S. Breast Cancer and Screening Prevention Programmes: Perceptions of Women in a Multicultural Community in Southern Thailand. *Int J Environ Res Public Health*. 2023 Mar; 20(6): 4990. DOI: 10.3390/ijerph20064990 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10049010/>
5. White, M. C. Kavanaugh-Lynch M. (Mhel) H. E., Davis-Patterson Sh., and Buermeier N. An Expanded Agenda for the Primary Prevention of Breast Cancer: Charting a Course for the Future. *Int J Environ Res Public Health*. 2020 Feb; 17(3): 714. DOI: 10.3390/ijerph17030714 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7036784/>

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

**Паршина Олена Анатоліївна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Проблема забезпечення національної безпеки набуває особливої актуальності в сучасних умовах загострення геополітичної ситуації та зростання конфліктності на міжнародному рівні. Одним із домінуючих чинників забезпечення національної безпеки є формування ефективної інноваційної політики, що дозволить сформувати умови впровадження інноваційних проектів та підвищення конкурентоспроможності перспективних секторів економіки з високим показником доданої вартості.

Різним аспектам дослідження конкурентоспроможності складних економічних систем за рахунок впровадження інноваційних проектів, розробки інноваційних технологій та продукції присвячено значну кількість наукових праць сучасних вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема, вчені та практики досліджують питання впровадження інноваційних проектів для різних сфер економічної діяльності [2]. З метою кількісної оцінки ефективності впровадження інновацій науковці пропонують використовувати економічні та фінансові показники, зокрема сумарний або середньорічний прибуток, рентабельність та період окупності інвестицій, необхідних для реалізації інноваційного проекту [3]. Для визначення та створення сприятливих умов впровадження інновацій та реалізації інвестиційних проектів вчені досліджують інноваційний потенціал та значну увагу приділяють питанням кількісної оцінки [1].

Враховуючи значні добутки сучасних вчених в цьому напрямку, поряд з цим слід зазначити, що питання оцінки ефективності інноваційної політики та впровадження інноваційних проектів в умовах реалізації стратегії забезпечення національної безпеки у науковій літературі досліджено недостатньо повно. У зв'язку з цим, актуальності набуває наукове завдання, пов'язане з визначенням та здійсненням кількісної оцінки ефективності впровадження інноваційних проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності виробництва та забезпечення національної безпеки нашої держави.

З метою здійснення системної оцінки ефективності реалізації інноваційної політики держави вважаємо задоцільне використання глобальних індикаторів та міжнародних рейтингів. Як відомо [2, 4 – 7] Україна представлена у багатьох міжнародних рейтингах, які дозволяють кількісно оцінити її інноваційний потенціал, інноваційну спроможність та результативність інноваційної політики. З метою отримання системної характеристики інноваційної політики нашої країни вважаємо доцільним використовувати такі глобальні індекси (табл. 1), за допомогою яких сформовані міжнародні рейтинги [4 – 7].

**Таблиця 1**

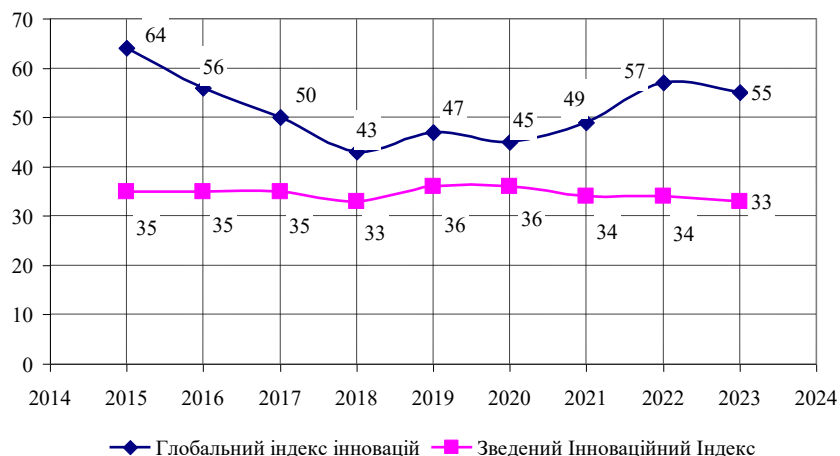
**Сутність глобальних індексів,  
обраних для формування системної характеристики інноваційної політики**

№	Глобальні індекси	Сутність іглобального індексу
1	Глобальний індекс інновацій (The Global Innovation Index)	Представляє багатовимірну оцінку національної інноваційної сфери, на яку покладається завдання визначати позицію країни за рівнем інноваційного розвитку у світовому контексті
2	Глобальний індекс стійкої конкурентоспроможності (The Global Sustainable Competitiveness Index)	Вимірює ефективність екологічного, соціального та корпоративного управління країни з використання основних показників конкурентоспроможності, зокрема таких як природний капітал; ресурсоемність та ефективність; інтелектуальний капітал; економічна стійкість; соціальний капітал; управління
3	Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (The Global Talent Competitiveness Index)	Дозволяє представити глобальну картину конкурентоспроможності талантів і розробити стратегії для стимулювання економіки країни. Використання індексу дозволяє визначати країни з високим рівнем доходів, які добре почуваються як за вхідними (наприклад, освітою), так і вихідними (можливість працевлаштування) компонентами моделі визначення глобального індексу

4	Зведений Інноваційний Індекс (Summary Innovation Index)	Дозволяє оцінити та сформувати рейтинг науково-технологічного та інноваційного розвитку країн. Використовується чотири категорії індикаторів: «Рамкові умови», «Інвестиції», «Інноваційна активність» та «Вплив»
---	---	--

На підґрунті статистичної інформації та результатів аналітичних звітів [2 – 7] сформовано інформаційну базу для проведення досліджень. За результатами проведеного аналізу даних слід зазначити, що науково-інноваційна сфера нашої країни знаходиться в складному стані у зв'язку з цілим переліком факторів, серед яких слід зробити акцент на недостатній рівень фінансування, відток кваліфікованих кадрів, недостатню увагу суспільства до цієї сфери тощо. Поряд з цим, як зазначено в аналітичному звіті [2], найсерйознішим фактором вважається військова російська агресія проти України.

На рис. 1 представлено графічну інтерпретацію динаміки змін глобального індексу інновацій та зведеного інноваційного індексу за період 2015 – 2023 рр. Аналіз динаміки зміни глобального індексу інновацій засвідчує поступове покращення протягом 2015-2018 рр. Наступні чотири роки характеризуються погіршенням ситуації. У 2022 р. Україна суттєво погіршила свій рейтинг (посіла 57 позицію з 132 країн у порівнянні з 49 позицією 2021 р.). У 2023 р. відбулося незначне покращення, Україна посіла 55 позицію та посіла 34 позицію серед 39 економік Європи [2, 4].



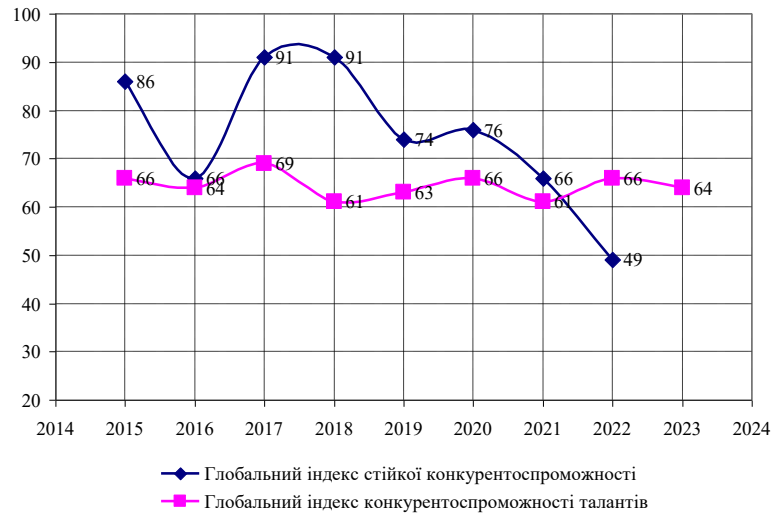
**Рис. 1. Динаміка змін глобального індексу інновацій та зведеного інноваційного індексу за період 2015 – 2023 рр.**

Найбільш інноваційною економікою у 2023 році визначено Швейцарію, за нею за рейтингом глобального індексу інновацій йдуть Швеція, Сполучені Штати та Велика Британія [4]. Враховуючи результати аналітичної доповіді [2] та результати рейтингу 2023 року [4], слід зазначити, що Швейцарія очолює перше місце в рейтингу протягом 13 років.

За показником зведеного інноваційного індексу можна спостерігати незначні коливання протягом 2015-2023 рр., але на рівні, який є утричі меншим за середній по країнах ЄС.

На рис. 2 представлено графічну інтерпретацію динаміки змін глобального індексу стійкої конкурентоспроможності та глобального індексу конкурентоспроможності талантів за період 2015 – 2023 рр. За глобальним індексом стійкої конкурентоспроможності спостерігаємо негативну тенденцію починаючи з 2018 р. При цьому слід зазначити значне прискорення негативної динаміки за останні роки.

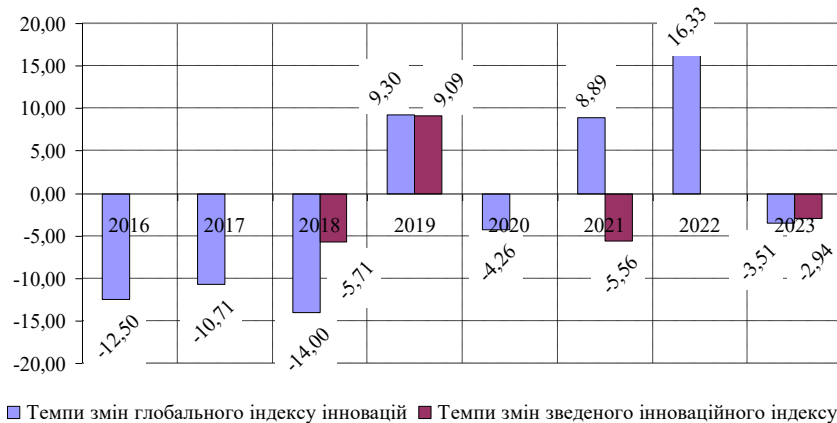




**Рис. 2. Динаміка змін глобального індексу стійкої конкурентоспроможності та глобального індексу конкурентоспроможності талантів**

За даними [2], на міжнародному рівні очолюють рейтинг за глобальним індексом стійкої конкурентоспроможності скандинавські країни. Значення глобального індексу конкурентоспроможності талантів коливається на рівні від 66 (у 2015 р) до 64 (у 2023 р).

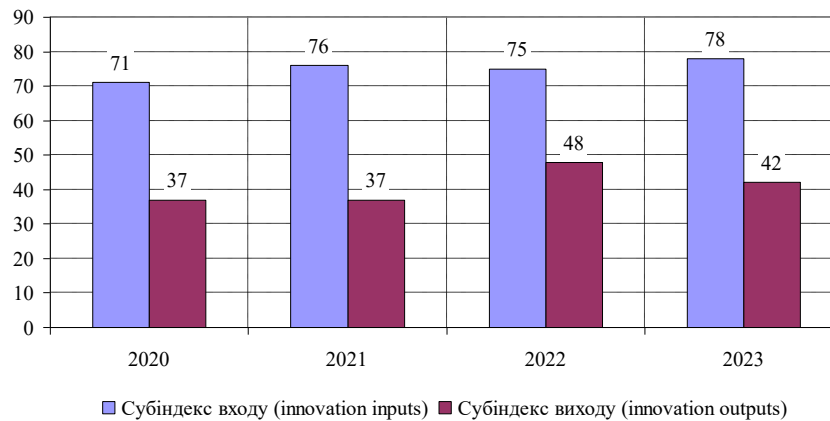
З метою аналізу змін, які відбуваються з глобальними індексами нашої країни були розраховані темпи зростання (спаду) рейтингів. На рис. 3 представлено результати розрахунків у графічному вигляді, за результатами яких можна аналізувати системні зміни у кількісних значеннях. Так найбільші втрати у рейтингу за глобальним інноваційним індексом відбуваються у 2022 р.



**Рис. 3. Темпи зростання (спаду) глобального індексу інновацій та зведеного інноваційного індексу**

З метою проведення детального аналізу глобального індексу інновацій було проведено аналіз із складовими субіндексами, зокрема – субіндексом входу (innovation inputs) та субіндексом виходу (innovation outputs).

На рис. 4 представлено графічну інтерпретацію кількісних значень субіндексів за даними [4]. Слід зазначити, що за субіндексом входу (innovation inputs) у 2023 р. спостерігаємо спад у позиції у порівнянні з минулим роком, а за субіндексом виходу (innovation outputs) – навпаки доцільно зазначити підвищення позиції у 2023 р.



**Рис. 4. Динаміка змін субіндексів глобального індексу інновацій протягом 2020-2023 рр.**

Зазначимо складові, за якими здійснюється кількісне визначення цих субіндексів. Субіндекс входу (innovation inputs) за своєю сутністю представляє ресурси інновацій та формується за показниками рівня розвитку бізнесу, розвитку внутрішнього ринку, інфраструктури, людського капіталу та інститутів [1, 4].

Субіндекс виходу (innovation outputs) за своєю сутністю представляє результати інновацій та формується за показниками креативної діяльності, рівня розвитку технологій та економіки знань [1]. Таким чином, за результатами цих складових можна формувати цілісну картину результативності інноваційної політики.

Результати досліджень ефективності інноваційної політики України з використанням глобальних індексів, зокрема глобального індексу інновацій, глобального індексу стійкої конкурентоспроможності, глобального індексу конкурентоспроможності талантів та зведеного інноваційного індексу дозволяють констатувати, що за деякими індексами або їх складовими спостерігається покращення позицій.

Грунтуючись на результатах аналізу позицій нашої держави у міжнародних рейтингах інноваційного розвитку слід зазначити наявність високого рівня науково-освітнього потенціалу, який вважається основою конкурентоспроможності науково-інноваційної сфери, є підґрунтям для запровадження наукових розробок та інновацій, розробки нової техніки та технологій.

Поряд з цим виявлені негативні тенденції, частину яких можна пояснити наявністю неефективного та слабого механізму впровадження інновацій у різні сфери економічної діяльності, а також відсутністю дієвого механізму подальшої комерціалізації перспективних наукових розробок. Протягом багатьох років спостерігається недостатній рівень державної підтримки інноваційної діяльності, впровадження інноваційних проєктів, низький рівень фінансування інноваційних проєктів як з державного бюджету, так і за рахунок інвесторів з приватного сектору економіки.

На шляху інтеграції України до ЄС недостатньо використовуються ті можливості, які передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема що стосується науково-технологічного співробітництва, розвитку промислової політики та підприємництва. Поряд з цим зазначимо про наявність низького рівня співпраці та кооперації між науково-дослідними установами та інноваційними підприємствами. Слід погодитися з думкою автора роботи [1] про те, що інноваційний розвиток стосується не лише створення та впровадження нових технологій, але й «інноваційного» ставлення до людини. Тому що саме високо досвідчені фахівці з відповідною освітою, кваліфікацією та досвідом створюють можливості модернізації суспільства на технологічному, економічному і соціальному рівнях.

Результати проведеного дослідження з проблеми аналізу інноваційної політики України в аспекті забезпечення національної безпеки засвідчують необхідність розробки та запровадження комплексної інноваційної політики з урахуванням цілого переліку питань підвищення рівня захищеності об'єктів критичних інфраструктур нашої країни. Вирішення цілого переліку актуальних безпекових питань потребує здійснення реальних практичних дій у напрямку реалізації необхідних змін в структурі економіки та її секторах, в науці та кадровому забезпеченні. Важливого значення набувають питання технологічної модернізації виробництва та розробки методів стимулювання бізнесу до інновацій.

Проведені дослідження дозволяють сформулювати системне бачення на сектор інноваційної діяльності, визначити домінуючі фактори впливу та сформулювати наукову основу розробки управлінських рішень. Сформована інформаційна база упорядкованих даних за сукупністю глобальних індикаторів надає можливість оперативно визначити сильні позиції та проблемні аспекти за окремими секторами діяльності та на цій основі формувати науково обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення ефективності впровадження інноваційних проєктів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення національної безпеки нашої країни.

#### Список літератури

1. Єріна А.М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина II. Індекси інноваційного та людського розвитку. *Статистика України*, 2016, № 4. С. 66-75. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/2256/1/12.pdf>
2. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науковоаналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nauka/2023/07/25/Nauk-analit.dopov.Naukova.ta.nauk-tekhn.diyaln.v.Ukr.2022-25.07.2023.pdf>
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Global Innovation Index 2023. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
5. Global Sustainable Competitiveness Index. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>
6. European Innovation Scoreboard 2023 Country profile Ukraine. URL: [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-ua.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2023/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf)
7. The Global Talent Competitiveness Index 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>

## РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ВИРІШЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах воєнного стану питання вирішення соціальних проблем та забезпечення добробуту населення належить місцевим органам влади (МОВ). Війна зумовила формування нової реальності для територіальних громад і нові виклики для органів місцевої влади. В умовах щоденної роботи громад над забезпеченням добробуту населення вкрай важливо зуміти мобілізувати зусилля у громадах та переорієнтувати їх на вирішення соціальних проблем. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24

лютого 2022 року спричинило багато кризових ситуацій, зокрема масове переміщення населення, зруйновану критичну інфраструктуру та окупацію територій.

Українське суспільство продемонструвало стійкість до кризових викликів і значною мірою цій стійкості сприяють органи місцевого самоврядування. Проте в ході війни постійно виникають нові виклики, наприклад забезпечення достатньої кількості укриттів, підготовка до зимового сезону з обмеженим доступом до енергії в умовах безперервного руйнування цивільної інфраструктури, економічна рецесія, безробіття тощо. І всі ці питання потребують негайного вирішення.

На разі, вирішення соціальних проблем та підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) – напрям діяльності МОВ, який актуалізувався в умовах війни та внутрішнього переміщення великої кількості осіб. У сучасних умовах соціальна підтримка ВПО є передумовою:

- збереження позитивного соціального середовища у приймаючих громадах (соціальна підтримка ВПО сприяє уникненню конфліктних ситуацій та зростання соціальної напруги в приймаючих громадах);

- інтегрування ВПО в економіку приймаючих громад (через залучення ВПО на ринок праці, стимулювання та підтримка їх підприємницької активності, формування попиту на товари та послуги з боку ВПО тощо) [1, 2].

Відповідно до законодавства, для підтримки ВПО органи місцевого самоврядування (ОМС) виконують такі функції:

- 1) зобов'язані забезпечити надання соціальних послуг, а саме: медичної допомоги в комунальних закладах охорони здоров'я; влаштування дітей у дошкільні та загальноосвітні навчальні заклади комунальної форми власності;

соціальний захист ВПО;

- 2) є суб'єктами забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та відповідальні (в межах своїх повноважень) за її впровадження.

Забезпечення соціальної підтримки ВПО та їх інтегрування в економіку приймаючих територіальних громад здійснюється ОМС здебільшого у співпраці з різними інституційними партнерами (громадськими організаціями, благодійними фондами, інституціями підтримки підприємництва, соціальними підприємствами, міжнародними фондами та організаціями) та регіональною владою і реалізується у різних формах: шляхом проведення тематичних заходів, консультацій, зустрічей із можливими роботодавцями, створення / сприяння функціонуванню соціальних підприємств, діяльність яких націлена на підтримку ВПО, організації інтернет-спільнот для ВПО та місцевих мешканців, проведення навчання та заходів із перекваліфікації тощо [3, с. 202-203].

Слід зазначити, Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову «Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб». Головним завданням Ради стало інтеграція внутрішніх переселенців і роботі ОМС для забезпечення прав та інтересів ВПО. Відповідно до постанови було рекомендовано ОМС утворити Ради з питань ВПО та затвердити положення про такі ради до 01 вересня 2023 року.

Як результат, на рівні ОМС деяких територіальних громад вже створено відповідні координаційні ради. Координаційна рада з питань ВПО – це консультативно-дорадчий орган при виконавчому комітеті міської ради. Його мета – розв'язувати питання, пов'язані з реалізацією державної політики у сфері забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб, підтримки та захисту переміщеного бізнесу на території громади.

Координаційна рада повинна об'єднувати органи виконавчої влади, підприємства, громадські об'єднання, міжнародні та наукові організації. До роботи залучатимуть і внутрішньо переміщених осіб для розробки та виконання місцевих програм у сфері соціального захисту, зайнятості населення тощо [4].

Щодо питання релокації бізнесу, ОМС стикаються з наступними викликами. Розміщення та розселення людей. Це завдання спільно виконують як ОМС громад, куди

переїжджають підприємства, так і військові адміністрації, які мають переводити людей із загальних місць розміщення – школи, спортзали тощо – у місця, де люди могли б жити сім'ями і мати хоча б мінімально нормальні умови.

ОМС в тих громадах, куди перевозять підприємства, розуміють, що можуть забезпечити таким чином роботою людей. Тому працівники знаходять роботу, а власники бізнесу роблять все, аби зберегти той персонал, який має спеціальні знання.

Важливим аспектом для підтримки релокованого бізнесу є розуміння перспективи роботи в конкретній громаді. Для цього доцільно актуалізувати стратегії розвитку громад та внести відповідні зміни, пов'язані з релокацією бізнесу та персоналу, максимально залучивши до цього процесу представників місцевого та релокованого бізнесу.

Для стимулювання та підтримки місцевого та релокованого бізнесу ОМС можуть розглянути можливість створення технологічних або індустріальних парків. Це не лише об'єднання наукової та підприємницької діяльності, а й створення особливих економічних, юридичних і податкових умов [5, с. 97]. Проте, не дивлячись на стійкість та готовність МСВ до сучасних кризових викликів, ОМС зтикаються з низкою проблем, які потребують вирішення, наприклад:

- загострення суспільної реакції на соціально-економічну неоднорідність суспільства, зниження якості послуг соціальної інфраструктури;
- суттєві недоліки окремих положень місцевих нормативно-правових актів, які обмежують права внутрішньо переміщених осіб на соціальний захист та участь у здійсненні місцевого самоврядування;
- територіальні громади часто не розглядають ВПО як ресурс для розвитку своїх громад;
- точкові конфлікти у територіальних громадах, однією із сторін яких прямо чи опосередковано стають ВПО;
- необхідність пошуку нових точок економічного зростання, що дозволяють громадам ефективно реагувати на виклики сьогодення для підтримки підприємств, в тому числі релокованих;
- тощо [6].

Крім того, відповідно до дослідження, МОВ стикаються з потребою у зовнішній підтримці щодо вирішення соціальних проблем, наприклад, організація укриттів і розміщення ВПО. З огляду на численні кризи, які виникають одночасно, громади очікують від міжнародних донорських організацій та організацій місцевого самоврядування швидкого реагування та гнучкості. МОВ стикаються з такими викликами:

- прогнозування: горизонт планування для вирішення гострих проблем надзвичайно короткий і варіюється від шести місяців до одного року. Внаслідок цього розв'язання однієї кризи може непередбачувано спричинити іншу.

- вертикальна міжурядова співпраця: зв'язок між центральним і місцевим рівнями влади залишається слабким. Отримані дані свідчать про вимогу покращити комунікацію з боку центральних органів влади. Крім того, не зменшилося бюрократичних перепон, які дуже заважають швидкому та гнучкому реагуванню на кризи.

- залучення громадськості: незважаючи на переваги залучення громадськості, воно може спричинити емоційний тиск і перевантажити працівників ОМС. Той факт, що бізнес стає партнером у розв'язанні проблем ОМС, вказує на потребу у відповідних діалогових платформах.

- горизонтальне партнерство: міжнародна співпраця між ОМС в Україні та інших європейських країнах потребує підтримки у встановленні першого контакту, який має бути особистим, а також підтримки з питань особливостей міжкультурної комунікації [7].

Таким чином, аналіз сучасних тенденцій процесу вирішення соціальних проблем населення органами місцевого самоврядування, показав що даний процес має свої особливості в умовах воєнного стану. З початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року та введенням воєнного стану перед місцевим самоврядуванням постали нові виклики,

основними з яких стали інтеграція внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу. У сучасних умовах соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб є передумовою: збереження позитивного соціального середовища у приймаючих громадах (соціальна підтримка сприяє уникненню конфліктних ситуацій та зростання соціальної напруги в приймаючих громадах); інтегрування таких осіб в економіку приймаючих громад (через залучення внутрішньо переміщених осіб на ринок праці, стимулювання та підтримка їх підприємницької активності, формування попиту на товари та послуги з боку внутрішньо переміщених осіб тощо). Важливим аспектом для підтримки релокованого бізнесу є розуміння перспективи роботи в конкретній громаді. Для цього доцільно актуалізувати стратегії розвитку громад та внести відповідні зміни, пов'язані з релокацією бізнесу та персоналу, максимально залучивши до цього процесу представників місцевого та релокованого бізнесу. Проте, не дивлячись на стійкість та готовність місцевого самоврядування до сучасних кризових викликів, місцеві органи влади стикаються з низкою проблем, які потребують вирішення.

#### Список літератури

1. Правова підтримка ВПО та органів місцевого самоврядування. URL. <https://usif.ua/news/zavdiaky-prohrami-pravova-pidtrymka-vpo-ta-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia-mistsevi-hromady-operatyvno-zaseliaiut-vpo-u-oblashtovane-u-mezhakh-proiektu-ufsi-6-zhytlo>
2. Солодько А. Захист прав вимушених переселенців / А. Солодько, О. Слободян. URL. <http://www.pereselenci.kh.ua/?p=638>
3. Механізм забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб: національний та міжнародний аспекти / [С.Б. Булеца, О.І. Котляр, Я.В. Лазур та ін.]; за заг. ред.: д-ра юрид. наук, проф. О.Я. Рогача; д-ра юрид. наук, проф. М.В. Савчина; к.ю.н., доц. М.В. Менджул. Ужгород: РІК-У, 2017. 348 с.
4. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб до життя в нових громадах. URL. <https://www.irf.ua/contest/integracziya-vnutrishno-peremishhenyh-osib-dozhyttya-v-novyh-gromadah/>
5. Чикаренко І. А. Формування системи управління розвитком територіальних громад у кризових умовах: монографія / І. А. Чикаренко. 2022. 338 с.
6. Актуальні питання місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та подальші завдання децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/16609>.
7. Бадюк О.О. Роль органів місцевого самоврядування у воєнний період. URL. <http://buk-visnyk.cv.ua/misceve-samovryaduvannya/2246/>

### ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ М. ВЕБЕРА

**Радіонов Вадим Сергійович**

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

м. Харків, Україна

Впровадження інновацій в діяльність органів влади на всіх рівнях державного управління та їх оптимізація в останні кілька років набувають особливої актуальності. Такі тенденції в політичному управлінні не можуть не стосуватися і системи місцевого самоврядування, яка демонструє перші результати реалізації реформи. Перехід до інноваційних засад в організації процесу управління та виконанні своїх повноважень для місцевого самоврядування є необхідним кроком в умовах модернізації всієї системи

державного управління. По-перше, досі неефективна система взаємодії державної та місцевої влади, що не дозволяє вирішити проблеми самостійності місцевого самоврядування. По-друге, місцеве самоврядування є найближчим рівнем влади до населення. Суть органів місцевого самоврядування полягає в діях від імені населення з урахуванням його потреб і інтересів. Взаємодія влади з суспільством традиційно є найслабшим напрямком діяльності державних та місцевих органів влади.

У той час як відбуваються серйозні соціальні трансформації, динамічні зміни соціальної структури суспільства, змінюються світогляд, цінності, орієнтації, методи громадського управління залишаються традиційними, консервативними і навіть в певній мірі застарілими. Таким чином, виникає необхідність впровадження інновацій у взаємодію публічної влади всіх рівнів та суспільства. І, передусім, необхідно впровадження інноваційних технологій підвищення соціальної та політичної активності громадян у вирішенні місцевих проблем.

Очевидною є проблема управління всередині самих органів місцевого самоврядування. Як показує аналіз, більшість адміністрацій ОТГ не спрямовані на розвиток в середньо- і довгостроковій перспективі, особливо сьогодні в умовах війни. Тому їх внутрішнє управління часто здійснюється без системності, інтуїтивно, без використання наукових методів управління та адекватної оцінки соціально-економічного стану місцевого самоврядування і політичної обстановки. Сучасні ОТГ функціонують в відкритому глобальному середовищі, часто бувають самостійними учасниками на міжнародній арені, де вони відчувають на собі наслідки глобальних змін. Це вимагає суттєвого перегляду традиційних методів управління, які впроваджуються місцевою владою.

Необхідно зауважити, що поняття «інновація» не є загальним для самого самоврядування. Термін «інновація» традиційно використовується в економічному контексті (Пітер Друкер), що пов'язано з його походженням (Джозеф Шумпетер) і накладає певний відбиток на його розуміння. Однак необхідно вивчати соціальний інноваційний процес як основу впровадження інновацій в місцеве управління.

Для вітчизняної системи державного та місцевого управління позитивним є західний досвід. Тому необхідні зміни управлінської культури та засад управління в місцевих органах влади. У цьому контексті, на наш погляд, ефективно працює застосування творчої спадщини Вебера. Найважливішим чинником раціоналізації управління, тобто процесів зміни випадкових, непланових, традиційних і пов'язаних зі звичаями форм дії на продумані, прораховані й відповідно організовані, системно заплановані форми дії, виступає за М. Вебером заміна традиційних етичних переконань «етики переконання» на раціональну «етику відповідальності» [1], що знайшло відображення в концепції «нового державного управління» [2]. Серед основних підходів до реформи «нове державне управління» слід виокремити такі:

1. Застосування нового стилю управління через «персоналізацію» державного сектору.
2. Посилення політичного контролю над бюрократією: «дебюрократична» і «постбюрократична» реструктуризація.
3. Запровадження економічних, ринкових принципів управління.

Незважаючи на відмінність цих підходів до раціоналізації управління, вони сприяли уточненню дефініції основних принципів управління: децентралізація монократичної організаційної моделі через заміну на конкуруючі корпоративні одиниці, посилення політичного контролю, моніторинг і тестування державної служби, застосування економічних методів і звітних механізмів у державному секторі, орієнтація на зниження собівартості.

Таким чином, раціоналізація управління являє собою впровадження організаційних моделей із приватного сектору економіки, які стосовно державного сектору виявляють панування формально-раціонального начала. Це означає у веберівській термінології раціональну калькульованість, що виявляється насамперед в економічній сфері.

Протиставлення раціонального і традиційного управління перебуває в діалектичному взаємозв'язку з типами управлінців та їхніми етичними переконаннями. М. Вебер розглядав два ідеальні типи чиновників (патримоніальної бюрократії та раціонально-легальної). Їм відповідають два типи етик: етика переконання та етика відповідальності. Як і в теорії раціоналізації бюрократії М. Вебера, у сучасних концепціях управління також протиставляють два ідеальні типи: тип менеджера раціонального управління і тип мандарина традиційної бюрократії.

Сучасний тип менеджера в концепції «нового державного управління», з одного боку, у багатьох своїх рисах відхиляється від ідеально-типових характеристик бюрократичного чиновника М. Вебера, з другого - в певних рисах збігається з веберівською теорією економічної дії. Це проявляється насамперед у «персоналізації» управління, що полягає в індивідуальній відповідальності менеджерів за досягнення цілей, на відміну від традиційної «підзвітності» бюрократії. Це виражається також у домінуванні «ієрархії знання» над «ієрархією влади», з наголосом на управлінських знаннях і компетенції, у мобільності всередині та між відділами, у відкритому рекрутуванні із зовнішніх джерел, у диференційованій оплаті праці залежно від досягнутих результатів.

Звідси, як засоби реформування публічного управління можна виокремити: депривілегізацію публічної служби (містить у собі запровадження контрактної системи, тимчасового призначення на посаду, диференційованої оплати праці залежно від досягнутих результатів);

політизацію посад (означає заміну бюрократичних принципів управління на меритократичні (від лат. *meritus* – гідний та грецьк. *kratos* - влада);

політичний і громадський контроль (у постійному контролі й підзвітності бюрократії політиці й суспільству полягає веберівська трактування обмеження влади бюрократії).

Органи місцевого самоврядування є частиною державної системи і, по суті, представляють собою органи державної влади на місцях, тому концепція місцевого самоврядування, що враховує положення, згідно з якими вони вирішують питання місцевого значення та задовольняють потреби населення, використовуючи інноваційні підходи, експерименти та науковий метод, є домінуюча. Також важливо враховувати яка політична сутність місцевого самоврядування та органів місцевої влади. У науковій літературі одна точка зору зводиться до того, що вони виконують виключно економічні функції, тоді як інша полягає в тому, що органи місцевої влади мають реальні політичні функції, які, по суті, є функціями держави, але передаються місцевій владі для організації політичного управління на місцях. Ми вважаємо, що в цьому контексті важливо, яка саме модель місцевого самоврядування та які в ній функціональні особливості органів місцевої влади будуть найбільш ефективними та легітимними. Теорія М. Вебера певною мірою вирішує ці суперечності.

Кінцевим результатом практичної реалізації лінії «інновації» – «оптимізація» – «ефективність» стане інноваційна модернізація всієї системи місцевого самоврядування в Україні.

Що стосується політичної складової публічного управління, то ми поділяємо точку зору американських дослідників Дж. Рабіна та Дж.-С. Баумана [3]. Розподіл політики та управління виявився катастрофічним як з наукової, так і з політичної точки зору, бо політична теорія та теорія управління не можуть існувати окремо, і потрібно звернути увагу на роль політики в управлінні. З процесуальної точки зору, політично-владне управління включає в себе формування правил гри, прийняття та реалізацію управлінських рішень та політичних курсів, а також контроль за їх виконанням. Всі ці аспекти також характерні для діяльності органів місцевого самоврядування.

З одного боку, органи місцевого самоврядування займаються господарською діяльністю та вирішують питання місцевого значення. З іншого боку, вони стикаються з великим спектром політичних інтересів різного характеру. Основними цілями управлінні є тими самими, що й у секторі економіки: досягнення результатів, швидке обслуговування



клієнта, зниження собівартості. До характеристик ідеального типу управлінця належать високий рівень кваліфікації та управлінських знань, ініціативність, володіння технологіями обліку, операційного моніторингу та стратегічного планування. Заведено позначати таких менеджерів як «технічну інтелігенцію». Це проявляється у формальній раціональності процесів і технологій. На відміну від літературно освіченого управлінця, менеджер володіє практичними знаннями для досягнення цілей в управлінні, з наголосом на стратегічному плануванні, цілепокладанні, ефективності витрат, дослідженні ринку тощо. Зростаюча роль науки, в даному випадку наукового управління, свідчить за М. Вебером про наростаючий процес раціоналізації. Під час здійснення місцевого управління вони враховують не лише свої безпосередні функції, закріплені у статуті ОТГ, але й намагаються виконувати їх так, щоб після закінчення строку повноважень зберегти свої владні позиції.

Отже, посадові особи місцевого самоврядування вступають в стосунки щодо завоювання та утримання влади, що традиційно є сферою політичного. Якщо не розглядати діяльність органів місцевого самоврядування як політичне управління, як політичну діяльність, неможливо буде знайти відповіді на питання: як розподіляються ресурси в тій чи іншій муніципальній установі, хто приймає ці рішення, як прийняті рішення впливають на життя суспільства та кожного окремого індивіда і, нарешті, хто несе відповідальність за прийняті рішення та наслідки їх реалізації. Тим часом саме ці питання, на сьогоднішній день, є основними, і чітке їх розуміння дозволить вирішити цілий ряд проблем з організації ефективної системи місцевого самоврядування в Україні.

#### **Список літератури**

1. Вебер М. Покликання до політики / пер. з нім. О. Погорілого. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ: Основи. 1988. С. 173-191.

2. Костюк Т. О. Стратегія «нового публічного адміністрування» в Європі та її вплив на вищу освіту / *Публічне управління та митне адміністрування*. № 1 (20). 2019. С. 51-56. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/1/7.pdf>

3. Niskanen, William A. BUREAUCRACY & REPRESENTATIVE GOVERNMENT. LONDON AND NEW YORK 1971 by Transaction Publishers. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351530415\\_A30937941/preview-9781351530415\\_A30937941.pd](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781351530415_A30937941/preview-9781351530415_A30937941.pd)

## **ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Рокунець-Сорочан Оксана Миколаївна**

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У глобалізованому світі партнерство в сфері охорони здоров'я вже принесло і продовжує приносити багато переваг країнам, які застосовують його як інноваційну форму. Саме партнерство із зацікавленими сторонами пропонує стратегічні переваги у вирішенні багатограних проблем у складних, динамічних контекстах сфери охорони здоров'я. Відзначається, що саме стратегічні партнерства спроможні мобілізувати взаємодоповнюючі фінансові та нефінансові ресурси партнерів, які призводить до покращення результатів, особливо в процесі запровадження інновацій [1].

Зарубіжна дослідниця Р. Абеукоон (2021) стверджує, оскільки партнерство набуває все більшого значення у XXI столітті, необхідна краща його координація, особливо з точки зору гармонізації донорів з національними пріоритетами. Більшість зарубіжних наукових розвідок активізують дослідження партнерства як подолання кризи, що виникли в системах

охорони здоров'я у мовах пандемії COVID-19. Сам термін «партнерство» тлумачиться по різному. Так, у широкому сенсі, партнерство в сфері охорони здоров'я означає об'єднання всіх, хто причетний до поліпшення здоров'я і якості життя людей. Це можуть бути сектори, групи людей, урядові чи неурядові установи, які працюють разом заради спільної мети, ґрунтуючись на взаємно узгоджених ролях та принципах. Навіть у такій окремій сфері, як охорона здоров'я, існують суперечливі уявлення про те, що означає партнерство з практичної точки зору. Є точка зору, що будь-які стосунки перетворюються на справжнє партнерство, коли всі сторони роблять розумний внесок у ресурси послуг. Також є думка, що консультація сама по собі може вважатися еквівалентом надання послуг, а отже, є партнерством [1].

Сучасні виклики та зміни, які відбуваються в системах охорони здоров'я багатьох країн світу вимагають формування нового концептуального підходу до розуміння партнерства та визначення його переваг як інноваційної форми співпраці.

У зарубіжних дослідженнях відзначається, що розробка та реалізація політики у сфері охорони здоров'я може формувати інноваційний потенціал держави з ефективністю управління, політичною стабільністю та доброчесністю уряду на засадах партнерства. Державна політика, яка впливає на державні інновації, включає в себе різні політики та інструментарій політики, запущені в різний час і з різноманітними мотиваціями, а також динамічний діалог з ефективністю уряду. Так, на думку науковців [4] державна політика впливає на державні інновації, включає в себе різні політики та інструментарій політики, створені в різний час і з різноманітними мотиваціями, а також динамічний діалог з ефективністю уряду. Так, наприклад, у рамках процесу формування та реалізації політики у сфері громадського здоров'я на інноваційний потенціал держави впливають декілька факторів партнерства. Здебільшого, це пов'язано з тим, що ефективна політика у сфері охорони здоров'я зміцнює довгострокові інноваційні стратегії та дозволяє більш точно інвестувати та реалізовувати заходи для забезпечення їх успіху [4].

Також, на інноваційну перевагу можуть впливати форми політики в галузі охорони здоров'я. Наприклад, зіткнувшись з проблемою передачі деяких захворювань, таких як ВІЛ, уряди, перебуваючи в період вироблення політики, з більшою ймовірністю приймуть довгострокову інноваційну стратегію для запобігання цьому, де основою взаємодії буде виступати форма партнерства. Залучення зацікавлених сторін, підвищення рівня обізнаності всіх учасників сприятиме підвищенню ефективності політики охорони здоров'я, обумовлює появу нових винаходів, нових технологій і нових продуктів [4].

Метою партнерства у сфері охорони здоров'я є покращення рівня надання медичних послуг великій кількості людей. У наукових здобутках виділяють чотири форми партнерства. Найпростішою моделлю визначається мережева модель, в якій організації на постійній основі зустрічаються задля визначення сфер спільної діяльності та визначення кращих практик. Мета такої моделі полягає, в тому, щоб організації могли використовувати можливості, наприклад, такі як фінансування або надання конкретних послуг. Наступна модель – це міжвідомча робоча модель, в межах якої дві або більше організацій діляться ресурсами для спільного виконання роботи. В цій моделі партнерство має бути чітко сплановане, а для того, щоб це спрацювало, необхідно налагодити відповідний рівень довіри між учасникам в партнерських організаціях. Партнерство, яке зазвичай створюється з конкретною метою забезпечення міжорганізаційних перенаправлень є притаманним для реферальних моделей. Модель консорціуму, створена для взаємовигідної мети, наприклад, для спільних торгів за ресурси або для здійснення багатовимірної проєкту, де повідну роль відіграє група тиску [1].

Визначається загальна класифікація типів партнерства, яка включає:

- партнерства технічної допомоги, які підтримують покращення доступу до послуг, надання послуг та товарів, включаючи пожертвувані ліки та технічну допомогу;
- партнерства, що зосереджені на дослідженнях і розробках, як правило, в розробці нових діагностичних засобів, ліків і вакцин;

- адвокаційне партнерство, яке підвищує рівень резонансу проблеми захворювання або здоров'я, а також сприяє посиленню реагування та мобілізації ресурсів;
- фінансування партнерських відносин з більш конкретною роллю для забезпечення фінансування певних програм боротьби з хворобами [1].

Відзначається, що у загальній практиці ступінь інтеграції партнерства в сфері охорони здоров'я залежить від характеру і поставленої мети, де ключовими особливостями є: комунікація, координація, співпраця та інтеграція [5].

На рівні Всесвітньої організації охорони здоров'я термін «партнерство» тлумачиться узагальнено, здебільшого для позначення різних організаційних структур, відносин і домовленостей всередині та за межами ВООЗ для подальшого співробітництва з метою досягнення кращих результатів у сфері охорони здоров'я. Вони варіюються від юридично зареєстрованих організацій з власним управлінням до простішої співпраці з різними зацікавленими сторонами. У назві цих партнерств можуть використовуватися різноманітні терміни, такі як «партнерство», «альянс», «мережа», «програма», «проектна співпраця», «спільні кампанії» та «цільова група», хоча цей перелік не є типологією [6].

Термін «формальне партнерство» ВООЗ відносить до виду партнерств, які мають або не мають окремої юридичної особи, але з чітко визначеною структурою управління (наприклад, радою директорів або керівним комітетом), яка приймає рішення щодо напрямків, робочих планів і бюджетів. В даний час ВООЗ виступає в якості приймаючої організації для чотирьох формальних партнерств, які не були створені як юридичні особи, і які відомі як «розміщені партнерства» [6].

Виокремлюється вид глобального партнерства (мережі та альянси в галузі охорони здоров'я), а також ініціативи, які були створені для підвищення видимості незадоволених потреб, підтримки координації, надання фінансової підтримки країнам та забезпечення спільних платформ для спільної роботи шляхом об'єднання відносних сил різних зацікавлених сторін, включаючи державний сектор, суб'єкти приватного сектору, неурядові організації, філантропічні фонди та академічні установи [6].

Глобальні партнерства в галузі охорони здоров'я, такі як Глобальний фонд для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією та GAVI, Альянс вакцин, були створені для оптимізації зусиль у секторі охорони здоров'я та реагування на виклики, пов'язані з новим середовищем допомоги. Вони охоплюють уряди, громадянське суспільство, міжнародні організації, приватний сектор та постраждалі громади під парасольковою структурою. Їх мета – домогтися поліпшення здоров'я, якого не змогла б досягти жодна організація поодиноці [3].

ВООЗ співпрацює з обома глобальними партнерствами в галузі охорони здоров'я, беручи участь у їхніх структурах управління, а також забезпечуючи лідерство в технічних підходах і підходах до систем охорони здоров'я [3].

На рівні ВООЗ створюються Центри співпраці, які функціонують як установи, що утворюють міжнародну мережу співробітництва та здійснюють діяльність з підтримки програм ВООЗ на всіх рівнях. Фундаментальна логіка полягає в тому, щоб використовувати досвід, притаманний центру співробітництва ВООЗ, на благо всіх держав-членів. Як правило, такими центрами є підрозділи національних науково-дослідних інститутів; департаменти університетів, лабораторій, лікарень або міністерств охорони здоров'я; або національні установи, такі як академії. Основними напрямками діяльності таких Центрів є дослідження та розробки систем охорони здоров'я, зміцнення здоров'я та освіта, інформація про здоров'я, статистика та вимірювання, дослідження та розробка політики, а також психічне здоров'я [2].

Взаємна вигода у даному виді партнерства забезпечується через глобальну мережу центрів співпраці ВООЗ. Це надає можливість отримати доступ до провідних установ по всьому світу, які підтримують діяльність ВООЗ та забезпечувати наукову обґрунтованість глобальної роботи в галузі охорони здоров'я. У свою чергу, центри на основі співпраці отримують більшу видимість і визнання з боку національних органів влади, а також

привертають більше уваги громадськості до проблем охорони здоров'я, які вони вирішують [2].

Отже, партнерство у більшості країн світу розглядається як основа для запровадження інновацій в сфері охорони здоров'я. Побудова взаємовідносин між зацікавленими сторонами здійснюється на основі стратегічних переваг у різних контекстах. В процесі запровадження інновації в сфері охорони здоров'я партнерство розглядається як підґрунтя для мобілізації ресурсів (в т.ч. фінансових), які призводять до покращення результатів. Виокремлено загальну класифікацію типів партнерств, зокрема: партнерства технічної допомоги; партнерства, що зосереджені на дослідженнях і розробках; адвокаційне партнерство тощо. Основними видами партнерства є: мережева модель, міжвідомча робоча модель, реферальна модель, модель консорціуму. Глобальні партнерства в сфері охорони здоров'я, створені для оптимізації зусиль у секторі охорони здоров'я та реагування на виклики, в тому числі при запровадженні інновацій.

#### Список літератури

1. Abeykoon P. Partnerships in Health Development. *Journal of Health Management*. Vol. 23. Iss. 1. 2021. URL: <https://doi.org/10.1177/0972063421995007>
2. Collaborating centres. *World Health Organisation*. URL: <https://www.who.int/europe/about-us/partnerships/partners/collaborating-centres>
3. Global health partnerships. *World Health Organisation*. URL: <https://www.who.int/europe/about-us/partnerships/partners/global-health-partnerships>
4. Ji X., Gao L., Liu H., He S., Zhu B., Chow C., Chen J., Lu Z., Li L. Does public health policy quality foster state innovation capacity? Evidence from a global panel data. *Front Public Health*. Vol. 10. 2022. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9686444/>
5. Oh A., Abazeed A., Chambers D. Policy Implementation Science to Advance Population Health: The Potential for Learning Health Policy Systems. *Front Public Health*. Vol. 9. 2021. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8247928>
6. Partnerships. *World Health Organisation*. URL: <https://www.who.int/about/collaboration/partnerships>

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО-ГРАНТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**Савишен Ярослав Олександрович**

здобувач наукового ступеня доктор філософії

Науковий керівник:

**Климчук Олександр Васильович**

д.е.н., професор,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

У сучасному світі, де глобалізація та технологічний прогрес диктують нові економічні й управлінські правила, роль малого та середнього бізнесу стає все більш значущою. Малий та середній бізнес не лише створює нові робочі місця, стимулюючи економічне зростання та добробут країни, але й відіграє важливу роль у диверсифікації національної економіки, генеруючи інновації та сприяючи зростанню конкурентоспроможності. Досить важливу роль малий та середній бізнес відіграватиме у контексті післявоєнної відбудови України. Його відновлення та стійкий розвиток стануть ключовими факторами економічного відновлення та побудови процвітаючої демократичної

держави в ринкових умовах господарювання. Державна підтримка малого та середнього бізнесу є одним із найважливіших факторів, які сприяють його успішному функціонуванню і розвитку. При цьому одним із найефективніших інструментів такої підтримки є розширення напрямів проєктно-грантової діяльності.

Запровадження сучасних інновацій формує сприятливі умови для ефективного функціонування різних суб'єктів господарювання (підприємство, галузь, регіон, держава), що забезпечує зростання добробуту суспільства та планування максимально виважених шляхів здійснення реформування відповідно до прогресивних світових тенденцій [3, с. 106–107]. Тому у світлі вищезгаданих викликів і потреб сучасного бізнесу, роль держави як головного регулятора фінансового ринку стає надзвичайно важливою. Для України ці проблеми є вкрай актуальними, і в цьому контексті державне управління має відіграти ключову роль щодо створення сприятливих умов для розвитку господарської діяльності на всіх рівнях управлінської діяльності, зокрема у сфері малого та середнього бізнесу.

Як засвідчують статистичні дані, станом на 31.12.2022 р. в Україні діяли 1 732 508 суб'єктів господарювання. За останні десять років ця чисельність збільшилася на 104 387 одиниць, або 0,6 %. З загальної кількості найбільшу питому вагу складають суб'єкти середнього та малого підприємництва. На кінець року їхня питома вага становила 0,87 % (15 037 од.) і 99,10 % (1 716 977 од.) відповідно. Відтак, на великі суб'єкти господарювання приходить лише 0,03 % (494 од.) від їхньої загальної сукупності [1]. Найбільша кількість суб'єктів малого та середнього бізнесу здійснювали свою діяльність у сфері оптової та роздрібною торгівлі, а також ремонті транспортних засобів і мотоциклів. У 2022 р. таких суб'єктів господарювання було 661 005 одиниць, що складає 38,16 % від їхньої загальної кількості. На другому місці за кількістю діючих суб'єктів малого та середнього бізнесу була сфера інформації та телекомунікацій із кількістю 295 905 суб'єктів (17,08 %), а на третьому – сфера професійної, наукової та технічної діяльності – 137 403 суб'єкти (7,93 %) [1].

Не зважаючи на менші масштаби діяльності, порівняно з великим підприємництвом, суб'єкти малого та середнього бізнесу виконують вагомий роль в становленні та розвитку вітчизняної економіки. У 2022 р. на усіх діючих суб'єктах господарювання були працевлаштовані 5 984 414 працівників. З них 22,89 %, а саме 1 369 924 особи, що працювали на великих суб'єктах господарювання, 2 608 536 працівники, або 43,59 % – на середніх і 2 005 954 працівники – на малих підприємствах [2]. Отже, діюче мале та середнє підприємництво в сукупності забезпечували робочими місцями 77,11 % працівників.

Загалом можемо констатувати той факт, що попит на робочу силу наразі значно перевищує її пропозицію, а тому держава не здатна забезпечити усіх робочими місцями. Для врегулювання та стабілізації ситуації на ринку праці, а також забезпечення необхідної кількості робочих місць уряд запровадив уже напрацьовану схему. Так, проєкт Міністерства економіки України “єРобота” передбачає надання грантів у розмірі до 250 тис. грн. на розвиток підприємництва, включаючи 6 грантових програм, зокрема: мікрогранти для створення власного бізнесу; гранти для розвитку переробного підприємства; державне фінансування закладення садів та розвиток тепличного господарства; грант на реалізацію стартапів; кошти на навчання ІТ-спеціальностям [7, с. 67–68]. В умовах воєнного часу відновлення активності бізнесу є ключовим завданням для української економіки. Завдяки впровадженню нової економічної політики воєнного часу, що включає програму релокації підприємств, державне замовлення, дерегуляцію, податкові пільги, безвідсоткові кредити та програму “єПідтримка”, український бізнес отримує значну підтримку [5, с. 9].

Відтак, важливою складовою державної підтримки є грантова діяльність. Гранти надають підприємствам не лише фінансування, але й можливість реалізувати інноваційні проєкти, вийти на нові ринки та стимулювати економічне зростання. Синергія державної політики та грантової підтримки створює сприятливі умови для відновлення та розвитку українського бізнесу. Це надає можливість українським підприємцям не лише подолати наслідки війни, але й стати більш стійкими та конкурентоспроможними на світовому ринку. Ця форма підтримки передбачає ретельний аналіз економічних та соціальних факторів, які

впливають на суб'єкти малого та середнього бізнесу, а також розробку комплексної стратегії фінансової підтримки, що відповідає їхнім потребам та можливостям.

Сьогодні грантову підтримку бізнесу та іншим цільовим групам надає широке коло грантодавців, що виступають суб'єктами грантової діяльності, серед яких для України вагомим роль відіграють міжнародні донори. Гранти від міжнародних донорів Україна отримує з проголошенням незалежності. З 1991 р. увага приділялася розбудові інфраструктури в Україні та наближення її до європейських стандартів. Після 1997 р. акцент змістився на проведення правових і структурних реформ, демократизації суспільства, забезпечення сталого зростання, підвищення рівня й поліпшення умов життя людей у регіонах, підтримки екологічної та ядерної безпеки, відродження культури, духовності. З 2014 р. з'являються гранти для підтримки євроінтеграційних процесів, активізації та розвитку громадянського суспільства, впровадження реформ із децентралізації. Від лютого 2022 р., з початку повномасштабної війни росії проти України, міжнародні, національні та регіональні фонди та програми спрямовують масштабну фінансову підтримку у вигляді грантів на відновлення нашої держави, інфраструктури, відбудову країни та допомогу всім, хто постраждав від війни [6, с. 63].

Загалом під час прийняття управлінських рішень у бізнесовій діяльності, вони мають відповідати відповідним принципам: наукова обґрунтованість, компетентність, своєчасність, повнота змісту, гнучкість та гомеостатичність, що здатні забезпечити отримання синергетичного ефекту [4, с. 80–81]. Аналіз останніх тенденцій у цій сфері свідчить про низку важливих зрушень, які мають значний вплив на грантовий ландшафт країни, а саме:

1. Зростання обсягів грантового фінансування: спостерігається значне збільшення обсягів державних грантових програм, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу (МСБ), інноваційних проєктів, розвитку регіонів та інших пріоритетних напрямів. Окрім того, Україна отримує суттєву міжнародну грантову допомогу, що розширює можливості для фінансування різноманітних ініціатив.

2. Розширення кола суб'єктів грантової підтримки: держава прагне зробити грантові ресурси доступними для ширшого кола потенційних бенефіціарів. З'являються нові цільові програми, спрямовані на підтримку окремих галузей або сфер діяльності, що свідчить про диференційований підхід до розвитку різних секторів економіки.

3. Спрощення процедур отримання грантів. Розуміючи складність бюрократичних процедур, що раніше існували, держава активно працює над їх спрощенням. Впроваджуються онлайн-платформи для подання заявок, зменшується кількість необхідних документів, а критерії відбору грантоотримувачів стають більш чіткими та прозорими. Це робить процес отримання грантів доступнішим та зрозумілішим для потенційних учасників.

4. Підвищення рівня підзвітності та контролю: зростає увага до ефективності використання грантових коштів, запроваджуються жорсткіші вимоги до звітності, механізми моніторингу та аудиту проєктів, а грантоотримувачі несуть більшу відповідальність за нецільове використання коштів.

5. Розвиток конкурентного середовища: зростає кількість державних та недержавних грантодавців, що стимулює конкуренцію за кращі проєкти, запроваджуються конкурентні процедури відбору, що підвищує загальну якість та ефективність грантових програм.

6. Використання сучасних інформаційних технологій: впроваджуються онлайн-платформи для подання заявок, моніторингу та оцінювання проєктів, використовується електронний документообіг, а системи аналітики даних оцінює ефективність таких програм.

7. Співпраця з міжнародними партнерами: Україна активно бере участь у міжнародних програмах грантової підтримки, що сприяє гармонізації української грантової системи з міжнародними стандартами та практиками.

8. Підвищення обізнаності: державою проводяться інформаційні кампанії, організовуються семінари, створюються онлайн-ресурси з детальною інформацією про гранти та надається консультаційна допомога.

9. Зростання ролі державно-приватного партнерства: розвиваються інноваційні механізми державно-приватного партнерства, що дозволяє акумулювати більше ресурсів та збільшити масштаби підтримки пріоритетних напрямків.

10. Фокус на результатах та впливі: оцінка ефективності грантових програм більше не є формальністю. Впроваджується система чітких індикаторів та показників, що дозволяє оцінити реальний вплив проектів на розвиток національної економіки, суспільства та держави загалом. Підтримка надається тим ініціативам, які мають найбільший потенціал для позитивних змін на різних рівнях державного управління. Це забезпечує прозорість та підзвітність у сфері грантової діяльності та спрямовує її на досягнення конкретних цілей.

Отож, державне управління проектно-грантовою діяльністю в Україні демонструє позитивні тенденції розвитку. Зростання обсягів фінансування, розширення кола учасників, спрощення процедур та підвищення рівня контролю створюють сприятливе середовище для реалізації інноваційних проектів. Активне використання грантових ресурсів малим і середнім бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями стане потужним рушієм прогресу та дозволить економіці України успішно подолати сучасні виклики.

#### Список літератури

1. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010–2022 рр. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Кількість найманих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності у 2010–2022 рр. Національний банк України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

3. Климчук О.В. Сучасні тенденції державного управління інноваційною діяльністю в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжн. наук.-практ. Інтернет-конференції. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. С. 106–109.

4. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.

5. Климчук О.В. Управління економічною системою України у воєнний період. *Менеджмент в умовах війни*: збірник матеріалів круглого столу. Вінниця, 2023. С. 6–10.

6. Кобеля-Звір М.Я. Суб'єкти та об'єкти грантової діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. № 4 (93). С. 62–67.

7. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: [10.37332/2309-1533.2023.3.8](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8).

## ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

**Саркісов Ігор Радикович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Транспортна інфраструктура є однією з фундаментальних галузей економіки будь-якої країни і відіграє ключову роль у забезпеченні руху товарів, послуг, людей та військової техніки. Зруйнування транспортної інфраструктури призводить до перешкод у постачанні

та розподілі ресурсів, обмежує можливості економічного зростання, а також ускладнює функціонування суспільства в цілому.

Україна, подібно багатьом іншим країнам, стикається з важливими викликами щодо збереження та ефективного використання своєї транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану та після його завершення. Воєнний конфлікт, особливо на території України, може серйозно позначитися на інфраструктурі, що може бути пошкоджена в результаті бойових дій, а також може бути затребувана для військових цілей.

Державне регулювання транспортної інфраструктури України зазвичай охоплює широкий спектр законодавчих, адміністративних і економічних заходів, спрямованих на забезпечення розвитку та ефективного функціонування транспортної системи країни. Держава визначає стратегічні напрямки розвитку транспортної мережі, включаючи будівництво нових доріг, залізниць, аеропортів, портів, мостів та інших об'єктів. Тому прийняття законів, постанов, нормативних актів, які встановлюють правила та стандарти у сфері транспорту, забезпечують безпеку руху, захищають права пасажирів та вантажовласників, регулюють тарифи та інші аспекти [4].

Держава виділяє фінансові ресурси на розвиток та підтримку транспортної інфраструктури, включаючи інвестиції у будівництво, ремонт та технічне обслуговування. Підтримка впровадження нових технологій та інновацій у транспортну галузь, таких як електричні та гібридні автомобілі, безпілотні літальні апарати, розумні системи управління транспортом тощо. Україна співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями з метою розвитку та підтримки міжнародних транспортних коридорів, сприяння зовнішньоекономічним зв'язкам.

Розвиток транспортної інфраструктури є ключовим фактором для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності будь-якої країни, включаючи Україну. Поєднання інвестицій у транспортну інфраструктуру з іншими секторами, зокрема з енергетикою та технологіями, допомагає забезпечити більш ефективне та стійке використання ресурсів. Великі об'єкти транспортної інфраструктури, такі як аеропорти, залізничні вокзали та автомобільні магістралі, споживають значну кількість енергії. Інвестиції у підвищення енергоефективності цих споруд можуть значно зменшити споживання енергії та витрати на експлуатацію [1].

Заміна традиційних джерел енергії на відновлювані може бути важливим кроком у зменшенні викидів парникових газів та забезпеченні стійкості енергопостачання. Наприклад, сонячні панелі на станціях метро або вітрові турбіни біля автомагістралей можуть забезпечити часткове живлення транспортної інфраструктури. Використання сучасних технологій, таких як «інтернет речей» (IoT), штучний інтелект (AI) та автономні транспортні засоби, може покращити ефективність та безпеку транспортних систем.

Розвиток транспортної інфраструктури повинен сприяти зручності переміщення, забезпечуючи зв'язок між різними видами транспорту (наприклад, залізничним, автомобільним, водним та повітряним), що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню транспортних заторів [1].

Враховуючи ці аспекти, стратегічне планування розвитку транспортної інфраструктури України повинно включати інтеграцію з іншими секторами економіки, щоб забезпечити більш ефективне та стійке використання ресурсів та забезпечити розвиток країни у напрямку сталого економічного зростання.

Тому, управління та державне регулювання транспортної інфраструктури в Україні в умовах воєнного стану та після його закінчення вимагає комплексного підходу та відповідної стратегії. Важливо забезпечити безпеку та захист транспортної інфраструктури від можливих загроз, включаючи терористичні акти, саботаж, та інші форми агресії. Забезпечення обороноздатності транспортної системи може включати в себе мобілізацію ресурсів та відповідний військовий контроль. У воєнний час важливо контролювати рух транспортних засобів для забезпечення потреб оборони, евакуації населення, та інших важливих завдань. Це може включати в себе встановлення спеціальних дозвільних режимів



для руху, обмеження руху на деяких ділянках та контроль за перевезенням військового обладнання та матеріалів.

У разі пошкоджень від воєнних дій важливо провести оперативний ремонт та відновлення транспортної інфраструктури для забезпечення необхідного функціонування. Це може вимагати співпраці з військовими підрозділами для забезпечення безпеки робочих бригад та матеріальних ресурсів для ремонту. Після закінчення конфлікту необхідно провести оцінку пошкоджень та реконструкцію транспортної інфраструктури для відновлення нормального функціонування економіки та соціального життя. Це може включати в себе інвестиції у відновлення доріг, мостів, залізниць та іншої інфраструктури [2, с. 201].

В умовах воєнного стану та пост воєнного періоду роль державного регулювання транспортної інфраструктури значно зростає. Держава має взяти на себе відповідальність за: координацію зусиль різних зацікавлених сторін, включаючи приватний сектор, міжнародні організації та громадянське суспільство; розробку та впровадження стратегії відновлення та модернізації транспортної інфраструктури; забезпечення необхідного фінансування; створення сприятливих умов для інвестицій.

Тому, основними напрямками державного регулювання транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану та пост воєнного періоду мають стати:

- відновлення пошкоджених об'єктів транспортної інфраструктури;
- модернізація транспортної системи з урахуванням сучасних тенденцій та потреб економіки України;
- підвищення безпеки та надійності транспортної системи;
- розвиток мультимодальності та інтеграції різних видів транспорту;
- створення сприятливих умов для розвитку транзитного потенціалу України.

Незважаючи на всі виклики, відновлення та модернізація транспортної інфраструктури України є життєво важливою задачею для забезпечення економічного зростання та підвищення добробуту українського народу. Державне регулювання має відігравати ключову роль у цьому процесі. Управління транспортною інфраструктурою в умовах воєнного стану та після нього вимагає від уряду та військових відповідальності, координації та стратегічного планування для забезпечення ефективного функціонування та відновлення транспортної системи [3].

Отже, розвиток транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану є надзвичайно складним завданням. З одного боку, війна спричинила значні руйнування транспортних шляхів та об'єктів, що потребує значних ресурсів для їх відновлення. З іншого боку, війна також створює нові можливості для розвитку транспортної системи, адже вона стає важливим фактором для забезпечення обороноздатності країни та її економічного відновлення.

Важливо зазначити, що розвиток транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану є не лише економічним, але й політичним питанням. Транспортна система України має стати не лише стійкою до надзвичайних ситуацій, але й здатною забезпечити обороноздатність країни та її економічне відновлення. Питання удосконалення державної політики розвитку транспортної галузі України є надзвичайно актуальними, оскільки сталий розвиток країни та забезпечення необхідного рівня життя населення є базовими цінностями. Крім того, для нашої країни, яка зіштовхнулася із викликами військового характеру, вирішення безпекових завдань, пов'язаних із побудовою ефективної транспортної галузі є одним з першорядних та найбільш важливих кроків на шляху збереження її державності, суверенітету та територіальної цілісності [3].

Для успішного вирішення завдань державного регулювання транспортної інфраструктури України в умовах воєнного стану та пост воєнного періоду рекомендується:

1. Розробити та затвердити чітку та прозору стратегію відновлення та модернізації транспортної інфраструктури.
2. Забезпечити широку участь громадськості в процесі прийняття рішень.

3. Створити ефективну систему координації зусиль різних зацікавлених сторін.
4. Залучити до відновлення та модернізації транспортної інфраструктури України приватні інвестиції.
5. Використовувати передовий світовий досвід у цій сфері.

Отже, розвиток транспортної інфраструктури в умовах воєнного стану стає дуже складною задачею, оскільки конфлікт може призвести до серйозних пошкоджень і перешкод у роботі транспортних систем. Проте, незважаючи на це, деякі заходи можуть бути прийняті для забезпечення функціонування транспорту в межах можливостей.

#### **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. Лоза С. Інвестування транспортної галузі – як основа відновлення економіки країни. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, (1), 200–211.
3. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
4. Проект Плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>

## **ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

**Сітніков Олександр Олександрович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У наукових джерелах виокремлюються різноманітні підходи до вивчення лідерства. На думку зарубіжних дослідників, одним із основоположних підходів є функціональний підхід, оскільки лідерство само по собі розглядається як функція. Відповідно до цієї точки зору, завдання керівництва полягає в тому, щоб забезпечити ефективне виконання всіх функцій, необхідних для виконання задач і групової інтеграції та підтримки, включаючи адаптацію інновацій до внутрішніх і зовнішніх умов. Належне виконання всіх функцій свідчить про досягнення цілей в управлінському процесі. У наукових розробках відсутня єдина думка щодо конкретного набору функцій, що становлять основу лідерства в державному секторі, втім систематизація підходів до цього явища, надала можливість науковцям Д. Форду, Л. Форду та Б. Полін (2021) виділити чотири загальні функції:

- бачення - характеризується визначенням мети, напрямку спільної діяльності, розробленням плану або стратегії, залученням зацікавлених сторін, ініціюванням перегляду (за необхідністю, що може бути обумовлено виникненням нових ситуацій або надходженням нової інформації);

- структурування - характеризується диференціацією та інтеграцією щодо реалізації бачення; планування, забезпечення та використання матеріальних ресурсів; усунення перешкод на шляху до перетворень, генерування нових рішень;

- соціальна інтеграція - пов'язана з підтримкою та посиленням співпраці кадрових ресурсів шляхом сприяння співпраці, створення позитивному клімату, сприяння розвитку організації;

- моніторинг - включає в себе спостереження, усвідомлення та прийняття ситуацій і подій, а також отримання інформації з метою виявлення будь-яких загроз і можливостей

задля досягнення бачення, яке вимагає структурування та соціальну інтеграцію [1].

Дослідження теорій поведінкового лідерства вказують на те, що специфічна лідерська поведінка, яка реалізує загальні функції лідерства, походить насамперед від трьох загальних метакатегорій поведінки та орієнтована на: завдання, відносини і зміни [1].

Лідерство розглядається як один із найвпливовіших стимулів, що заохочують спільну творчість та запровадження інновацій в управлінському процесі. З цієї позиції відзначається, що інноваційний показник лідерства, значною мірою, пов'язаний з інноваційною ефективністю на робочому місці, як на індивідуальному, так і на командному рівнях. У сучасних наукових здобутках, що проводились в межах концептуальних підходів вже існуючих стилів керівництва (трансформаційне лідерство, стратегічне лідерство тощо), зроблено наголос щодо вивченні впливу лідерства та інновацій. Більшість дослідників відзначають, що саме ці стилі керівництва тісно пов'язані з інноваціями та можуть певною мірою впливати на креативність та ефективність інновацій в організації управлінського процесу. Втім, дуже мало ймовірно, що складність і динаміка інноваційного лідерства можуть бути повністю охоплені існуючими стилями керівництва через їх основну зосередженість на інших неінноваційних аспектах лідерства. Також зарубіжні дослідники відзначають, що запровадження інновацій змінює природу інноваційного лідерства та потребує розробки його конструкту у теоретичній площині [6].

Проблематика лідерства все частіше знаходить своє відображення в контексті запровадження інновацій в публічному управлінні та адмініструванні, оскільки реалізація перетворень залежить від управлінців-новаторів. Підтримуючи думку Р. Еванса зарубіжна дослідниця М. Гоббл стверджує, що організаційні інновації призводять до організаційних змін, які відірвані від попередньої практики, де результат орієнтований на зміни і відкриває можливості забезпечити формування нових шляхів до вироблення суспільної цінності. Управлінські інновації стають все більш необхідними, але їх набагато важче впровадити, ніж технологічні інновації. Управлінські інновації майже не можливо спроектувати, тому що вони відбуваються інакше, ніж технологічні інновації. Характерною їх ознакою є те, що вони, як правило, піддаються більшому впливу зовнішніх суб'єктів, таких як консультанти, науковці, експерти, і відбуваються значно повільніше та поступовіше. У практичному вимірі це призводить до перебудови надзвичайно складної соціальної системи, яка має багато зацікавлених сторін, а інколи, розбіжні погляди та цілі. Все це обумовлює підготовку лідерів, здатних запроваджувати нововведення в управлінському процесі. Інновації все частіше пов'язані з управлінням, і в міру того, як інновації стають менш орієнтованими на продукт, роль інноваційних лідерів та їх команд розширюються [2].

Виокремлюються дослідження, де робиться наголос на важливості лідерства і пов'язують це з організаційними інноваціями. Виділяють пов'язані з цим фактори, такі як поведінка лідера або особистісні характеристики, що впливають на організаційні інновації. Зарубіжні дослідники відзначають, що лідерство, з його домінуючою роллю в організації, є одним з ключових факторів, що впливає на організаційні інновації, зокрема: лідери можуть спрямовувати організації до того, щоб вони ставали більш інноваційними; лідери виступають ініціаторами змін і впроваджують їх, що в кінцевому результаті призводить до запровадження організаційних інновацій; лідерство є центральною позицією для підтримки інновацій шляхом впливу на стратегічні рішення, політику та процедури. Серед великої кількості моделей лідерства найбільш прийнятною є трансформаційна модель, яка демонструє свою ефективність у посиленні організаційних інновацій. Узагальнюючи теоретичні та емпіричні дослідження, зарубіжні науковці стверджують, що трансформаційні лідери більш здатні підтримувати цінності/норми послідовників і сприяти організаційним, а також особистісним змінам. Трансформаційні лідери здатні підтримувати організаційні інновації, підвищуючи мотивацію та здатність членів організації бути творчими та інноваційними. Даний вид лідерів розвиває ентузіазм серед членів організації, щоб мислити нестандартно та бути більш креативними, а також розробляти нові ідеї та рішення, що стосуються організаційних структур, процесів і практик [5].

Привертають увагу наукові погляди, які досліджують рушійні сили інноваційної поведінки державних службовців в контексті психологічної теорії розширення прав і можливостей для вивчення основних процесів, за допомогою яких лідерство та мотивація державної служби формують інноваційну поведінку державних службовців. Зміни у зовнішньому середовищі, обмеження ресурсів, зростання очікувань громадян щодо більш відповідального та підзвітного уряду, а також цілеспрямований внутрішній вибір, спрямований на зменшення розривів у продуктивності управлінського процесу, вимагають систематичного впровадження інновацій. Інноваційна поведінка суб'єктів управлінського процесу, у наукових підходах, розглядається як передумова загальних інновацій у державному та громадському секторі, а також виступає важливим аспектом створення суспільної цінності. Так, на думку Ц. М'яо, О. Ньюмана, Г. Шварца та Б. Купера (2017) існує необхідність у розширенні досліджень інновацій не лише на індивідуальному рівні. Доцільним є вивчення впливу детермінант інновацій на організаційному рівні, зокрема це стосується: розміру організації, структури та її складності, обмеженості ресурсів тощо. Відзначається, що інші фактори можуть вказувати на взаємозв'язок між лідерством та інноваційною поведінкою та є орієнтованими на формування системи винагород в організації, що стимулюють інноваційну поведінку, а також сприяють створенню інноваційного клімату серед державних службовців [4].

Наступна група дослідників відзначає, що інновації займають одне із провідних місць на порядку денному в державному секторі, оскільки очікування від державних органів з боку громадськості постійно зростають. Інноваційний потенціал пов'язаний з інноваційними рушійними силами та бар'єрами, кількістю контактів, які люди встановлюють з іншими людьми за межами своєї організації, а також таким явищем як лідерство. У наукових підходах відзначається, що уряди зарубіжних держав вже декілька десятиліть розробляють інноваційну політику та запроваджують її на всіх рівнях управління. Інновації характеризуються як потужній інструментарій для протистояння кризам та серйозним фінансовим обмеженням у глобалізованому світі. Основою моделі трансформаційного лідерства визначається харизма, мотивація персоналу та представлення спільного бачення для досягнення інновацій та змін. В межах теорії менеджменту, відзначається тенденція до стратегічного вибору лідера та формуванні організаційної поведінки. Лідерство та лідерська діяльність, безумовно, вважаються важливими факторами змін та інновацій в державному секторі. Одним із серйозних недоліків є недостатній зв'язок між лідерством та інноваціями в системі державної служби. Багато попередніх досліджень були зосереджені на ролі індивідуального підприємництва в просуванні змін, тоді як в межах концепції «мережевого управління» та «нового публічного управління» наголошується на «спільній творчості» як на продукуванні інновацій через належну взаємодію між урядом і суспільством. Все більше фахівців стверджують, що інновації в державному секторі пов'язані з лідерськими якостями вищих керівників, політиків та управлінців [3].

Отже, у наукових наробках лідерство розглядається як складне багатогранне явище. Більшість дослідників визначають лідерство як основу для запровадження інновацій у державному та громадському секторі, в тому числі, в умовах ризиків та змін. Це вказує на необхідність проведення систематичних наукових досліджень на теоретичному рівні та у практичному вимірі, оскільки лідерство формує інноваційний потенціал в державному секторі.

#### Список літератури

1. Ford J., Ford L., Polin B. Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*. Vol. 21. Iss. 1. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>
2. Gobble M. The Importance of Management Innovation. *Research-Technology Management*. Vol. 61. Iss. 6. 2018. P. 54-58. URL: <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1516932>

3. Lewis J. M., Ricard L.M., Klijn E. H. How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 84. Iss. 2. 2017. URL: <https://doi.org/10.1177/0020852317694085>

4. Miao Q., Newman A., Schwarz G., Cooper B. How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. *Public Administration Review*. P. 71-81. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.12839>

5. Mokhber M., Khairuzzaman W., Vakilbashi A. Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors. *Journal of Management & Organization*. Vol. 24. Iss. 1. 2018. P. 108-128. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/leadership-and-innovation-the-moderator-role-of-organization-support-for-innovative-behaviors/3F07ACC89A9A38C5072953F7C371ADCA>

6. Zhu W., Yang N., Yang B., Sosik J. Innovative leadership in organizations: Dimensions, measurement, and validation. *Journal of Business Research*, Vol. 172. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114445>

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ГРОМАДАМИ**

**Смачний Віталій Валерійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Аналіз зарубіжних джерел продемонстрував декілька підходів до партнерства між громадами. Так, у 2020 році зазначається, що розвинене партнерство між громадами є критично важливими для сприяння співпраці та справедливості щодо інвестицій. Керівні принципи такого партнерства наступні:

- на основі активів - замість того, щоб розглядати мікрорайони та громади з точки зору дефіциту, визначаються та використовуються сильні сторони та активи кожного партнера та громади;

- на основі думки – це важливо, особливо стосовно думки мешканців і керівників;

- взаєморозуміння і взаємовигідність - інвестування у побудову цілеспрямованих стосунків, спрямованих на підвищення цінності для кожної сторони та демонстрацію взаємності;

- розвивальна функція партнерства – потрібен досвід для побудови та підтримки партнерства і довгострокові цілі впливу на громаду;

- довгострокове партнерство на основі проєктів для розвитку ресурсів; підтримка довгострокового бачення, планування і оцінки впливу;

- зосередження на розбудові потенціалу - спроможності організацій і спільнот, включаючи стратегії прямого обслуговування, управління волонтерами, розробки програм, комунікацій, організаційного розвитку, досліджень та оцінки;

- партнерство як співвиховання – навмисно залучається персонал партнерів, а також клієнтів до співнавчання, з врахуванням знань про їхні спільноти, проблеми та підходи до змін;

- демократичність – стосується «демократичного залучення», що означає, що всі учасники цінуються за допомогу у вирішенні проблем, створення знань та організації роботи для здорового та справедливого суспільства [1].

У публікаціях 2021 року [3] акцентується увага на основних моментах партнерства між громадами, зокрема:

- вибір стратегії (конкуренція, скарги, патерналістська) залежно від ступеня партнерства та власності;

- участь більшої частини громади у забезпеченні та прийнятті проєкту.

Вважається, що для того, щоб змінити тенденції недостатнього інвестування в громади з низьким рівнем доходу, дуже важливо сприяти більш динамічним партнерствам, щоб допомогти усунути прогалини в можливостях і досягненнях. На рівні мережі доречно використовувати колективний досвід і ресурси [3].

Важливість партнерства бізнесу та громади розглядається в публікаціях 2022 року [5]. Наголос робиться на підприємствах, які все більше відіграють ключову роль у створенні сильніших громад. Вважається, що це не лише спосіб покращити місцеві громади, але й підвищити моральний дух співробітників організації, лояльність і репутацію бренду.

Одним із основних способів, за допомогою яких бізнес може впливати на свої громади, є партнерство між бізнесом і громадою, яке допомагає подолати соціальні, політичні та економічні умови для досягнення взаємовигідних результатів [5].

Користь для громад вбачається в тому, що деякі підприємства обирають некомерційну організацію, школу чи громадський центр для підтримки грошіма, волонтерською силою, товарами та матеріалами [5].

Підприємства можуть надавати безперервну пряму підтримку та, у деяких випадках, більшу, ніж місцеві урядові установи. Перевагами для підприємства при такому партнерстві є: вищий рівень задоволеності роботою для працівників, які хочуть працювати в організаціях, що позитивно впливають на суспільство. Компанії також покращують свій бренд серед споживачів і створюють нову мережу потенційних клієнтів або майбутніх працівників [5].

Приклади партнерства громад в США за 2023 рік [6] стосуються побудови відносин між містами-побратимами. Вважається (штат Вашингтон), що відносини між містом-побратимом, округом чи штатом – це широке довгострокове партнерство між двома громадами у двох країнах.

Відносини офіційно визнаються після того, як найвища обрана або призначена посадова особа обох громад підписує угоду про те, щоб стати містами-побратимами [6].

Місто може мати будь-яку кількість міст-побратимів із залученням громади від півдюжини до сотень волонтерів. Окрім волонтерів, організації міст-побратимів можуть включати представників некомерційних організацій, муніципальних органів влади, приватного сектору та інших громадських організацій [6].

Кожна організація міста-побратима є незалежною та займається діяльністю і тематичними напрямками, які важливі для них та їх громади, включаючи муніципальні, ділові, торговельні, освітні та культурні обміни та проєкти з їхнім містом-побратимом [6].

Стосунки з містами-побратимами розвиваються з низки джерел, включаючи, але не обмежуючись:

- попередні стосунки мерів;
- торговельні відносини, історичні зв'язки;
- родові/демографічні зв'язки;
- спільноти емігрантів;
- спільні географічні/галузеві проблеми;
- релігійні групи та особистий досвід, починаючи від навчання/робота за кордоном до шлюбів [6].

Усі члени Sister Cities International (міста-побратими) є незалежними організаціями та мають низку структур управління:

- організаціями міст-побратимів керує група волонтерів, представники місцевих установ, мерії чи муніципального уряду або їхня комбінація;
- найчастіше організації міст-побратимів зареєстровані як некомерційні організації, хоча муніципальна влада може мати представництво або офіційні відносини з групою;
- багато з них керуються радою директорів або комісією;
- організації найчастіше організовуються комітетами;

- деякими організаціями міст-побратимів керують місцеві установи, такі як музей, культурний центр або торгова палата;

- більшість муніципальних контактів для організацій міст-побратимів знаходяться в офісі мера, офісі туризму/конгресів і відвідувачів, офісі міжнародних справ, офісі протоколу або офісі економічного розвитку [6].

Перша національна програма в стилі URBACT для міст в Польщі триває з 2016 року. На 2024 рік зазначається [4], що ініціатива міського партнерства стала можливістю випробувати нову модель розвитку муніципальних ініціатив і рішень для розвитку міст у Польщі, заснованих на обміні, партнерстві та співпраці.

Ініціативі вдалося започаткувати міжгалузеву та багаторівневу співпрацю навколо міської політики із залученням представників державного, соціального та приватного секторів. Він виявився прискорювачем для муніципалітетів, щоб об'єднати зусилля та налагодити співпрацю в конкретних аспектах міської політики [4].

Ця співпраця між органами місцевого самоврядування, які беруть участь у проєкті, дозволила реалізувати та створити кращі, цікавіші та надихаючі ідеї для розвитку міст за підтримки місцевих зацікавлених сторін. Ініціатива дала можливість відпрацювати нові форми співпраці з мешканцями та методи консультування, а також можливість апробувати інноваційні рішення в окремих сферах міської політики – проведення пілотів у місцевих умовах [4].

Однією з цілей Стратегії відповідального розвитку (SOR) щодо ініціативи партнерства міст є соціально чутливий та територіально сталий розвиток. У рамках цієї мети питання розвитку міст займає дуже важливе місце [2].

У контексті впровадження міської політики SOR вказує, серед іншого, на необхідність посилення взаємодоповнюваності політик, що впливають на розвиток міських територій, а також посилення співпраці та обміну знаннями між містами різного розміру та на різних рівнях управління. Створення проєкту «Ініціатива міст-побратимів» відповідає викликам, визначеним у цій сфері [2].

#### Список літератури

1. Community Partnerships – Goals and Framework. 2020. URL: <http://bonner.pbworks.com/w/page/105852429/Community%20Partnerships%20-%20Goals%20and%20Framework>
2. Partnerska Inicjatywa Miast. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/partnerska-inicjatywa-miast>
3. Saenz C. Community partnership and ownership as key factors of community strategies. A Peruvian case study. *Resources Policy*. Vol. 74, December 2021, 102320. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102320> ; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301420721003305>
4. The first national URBACT-style programme for cities. 2024. URL: <https://use.metropolis.org/case-studies/city-partnership-initiative>
5. The Importance of Business-Community Partnerships. August 10, 2022. URL: <https://www.fair360.com/the-importance-of-business-community-partnerships/>
6. WHAT IS A SISTER CITY? 2023. URL: <https://sistercities.org/about-us/what-is-a-sister-city-3/>

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

**Собко Лілія Вікторівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем в управлінні кризовими ситуаціями впроваджується з метою покращення ефективності та оперативності реагування на екстрені ситуації під час воєнного стану та в повоєнний період. Деякі ключові аспекти цього підходу включають:

1. Системи моніторингу та прогнозування. Встановлення сучасних систем моніторингу, які в реальному часі збирають та аналізують дані щодо екстрених ситуацій. Це може включати в себе метеорологічні дані, дані про стан інфраструктури, геопросторову інформацію тощо.

2. Системи сповіщення та комунікації. Розробка ефективних систем сповіщення та комунікації, які дозволяють оперативно та точно інформувати владні структури, рятувальні служби та громадян про поточну ситуацію та необхідні заходи. Системи сповіщення та комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного реагування на кризові ситуації. Розробка таких систем передбачає створення механізмів швидкого та надійного розповсюдження інформації про поточну ситуацію та необхідні заходи за участю владних структур, рятувальних служб та громадян. Ефективні системи сповіщення можуть використовувати різноманітні канали комунікації, як текстові повідомлення, додатки мобільних телефонів, соціальні мережі, телевізійні та радіомовлення, а також системи автоматизованого дзвінка. Це дозволяє максимально охопити населення та забезпечити оперативне сповіщення про небезпеку та необхідні заходи безпеки. Забезпечення ефективної комунікації між усіма зацікавленими сторонами в кризових ситуаціях допомагає узгоджувати дії, обмінюватися важливою інформацією та координувати реагування на небезпеку. Такі системи сприяють підвищенню рівня безпеки та зменшенню можливих ризиків у критичних ситуаціях.

3. Контроль за об'єктами та персоналом. Використання сучасних технологій для моніторингу стану об'єктів критичної інфраструктури та розташування персоналу. Це допомагає забезпечити безпеку та ефективність реагування на кризові ситуації. Важливою складовою інновацій в публічному управлінні є використання сучасних технологій для контролю за об'єктами та персоналом. Це включає в себе впровадження систем відеоспостереження, датчиків безпеки, систем геолокації та інших засобів моніторингу для постійного відстеження стану об'єктів критичної інфраструктури та розташування персоналу. Завдяки цьому, можливе швидке виявлення будь-яких небезпечних ситуацій або порушень безпеки, що дозволяє оперативно реагувати та мінімізувати можливі наслідки кризових ситуацій. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня безпеки, а й забезпечує ефективність управління в умовах непередбачуваних обставин.

4. Віртуальні платформи та моделювання. Створення віртуальних платформ для моделювання сценаріїв кризових ситуацій дозволяє планувати та вдосконалювати стратегії реагування. Використання таких платформ та моделювання сценаріїв кризових ситуацій є важливим інструментом для публічного управління. Створення таких віртуальних середовищ дозволяє управлінням та рятувальним службам планувати та вдосконалювати стратегії реагування на різні типи небезпек: від природних катастроф до терористичних атак. Моделювання кризових ситуацій на віртуальних платформах дозволяє аналізувати можливі наслідки різних дій та рішень в умовах, що симулюють реальність, і розробляти оптимальні стратегії реагування. Крім того, ці платформи дозволяють тренувати персонал та координувати дії між різними службами у віртуальному середовищі, що сприяє підвищенню рівня готовності та ефективності управління кризовими ситуаціями в реальному житті.

5. Мобільні додатки для громадян. Розробка мобільних додатків, які дозволяють громадянам отримувати оперативну інформацію, надавати зворотний зв'язок та отримувати конкретні рекомендації щодо дій під час кризових ситуацій.

Одним з мобільних додатків є «Дія», яка створена в Україні, з метою спрощення взаємодії громадян з державними службами та забезпечення їм швидкого та зручного



доступу до публічних послуг. Розроблений у рамках стратегії "Дія: Одне вікно" - це ініціатива уряду України з покращення системи надання адміністративних послуг населенню та бізнесу.

Станом на теперішній час актуальною є проблема отримання компенсації за зруйноване і пошкоджене майно внаслідок агресії Російської Федерації під час обстрілів населених пунктів України. Не завжди постраждалі особи можуть звернутися до відповідних органів персонально. За допомогою застосування «Дія» можна подати інформаційне повідомлення для отримання компенсації за пошкоджене або знищене майно.

Механізм надання компенсації визначається Порядком надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «Відновлення» (далі – Порядок), затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 381 [1]. Рішення приймається комісіями з розгляду питань щодо надання компенсації за пошкоджені об'єкти нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України (далі – комісії). Комісії утворюються виконавчими органами сільських, селищних, міських, районних у місті (у разі створення) рад, військовими адміністраціями або військово--цивільними адміністраціями населеного пункту (далі – уповноважені органи). Функції комісії можуть покладатися на комісію, утворену відповідно до Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 19.04.2022 р. № 473 [2].

В умовах воєнного періоду в Україні процес надання компенсацій є важливою частиною системи соціального захисту та реабілітації постраждалих. Відбувається цей процес відповідно до законодавчих актів та норм, що регулюють правове положення ветеранів, учасників бойових дій та інших груп осіб, які постраждали внаслідок воєнного конфлікту. Нижче наведено основні етапи та механізми надання компенсацій у воєнний період в Україні:

- Законодавча база. Надання компенсацій ґрунтується на відповідних нормативно-правових актах, які регулюють порядок визначення статусу учасників бойових дій, обов'язки держави та механізми виплат.
- Визначення статусу постраждалих. Основним етапом є визначення статусу осіб, які мають право на компенсації. Це можуть бути ветерани, учасники бойових дій, члени їх сімей та інші категорії осіб, які постраждали внаслідок воєнного конфлікту.
- Обчислення компенсацій. Механізми обчислення компенсацій включають в себе врахування різних параметрів, таких як: тяжкість та характер отриманих травм, втрати, розмір пенсійних виплат та інші критерії.
- Подання заяв та розгляд справ. Постраждалі особи подають заяви на отримання компенсацій до відповідних органів державної влади чи соціального захисту. Спеціалізовані комісії вивчають справи та визначають величину та вид компенсацій.
- Виплата компенсацій. Після прийняття відповідного рішення організації соціального захисту або пенсійні фонди виплачують встановлені компенсації у визначений термін.
- Система контролю та апеляційні процедури. Наявність системи контролю за правильністю надання компенсацій та можливість подання апеляцій, у разі невизнання прав постраждалих осіб, є важливим елементом процесу та гарантує справедливість розподілу компенсацій.

У контексті сучасних інновацій у публічному управлінні в умовах воєнного стану та повоєнного періоду можна зробити наступні висновки:

- Цифрові технології роблять управління більш ефективним: Впровадження цифрових інструментів і аналітичних систем значно полегшує збір, обробку та аналіз даних, забезпечуючи оперативність та точність реагування на екстрені ситуації.

- Інтеграція інформаційних потоків для оптимізації вирішення завдань. Важливим елементом є інтегроване планування та координація інформаційних потоків для ефективного управління ресурсами та запобігання подальших кризових ситуацій.

- Участь громадськості та партнерство з громадським сектором. Сучасні інновації в публічному управлінні враховують важливість залучення громадськості та партнерства з цим громадським сектором, що підвищує ефективність та легітимність прийнятих рішень.

- Освіта та розвиток кадрів. Зосередження на освіті та розвитку кадрів є важливою складовою сучасного підходу до публічного управління, допомагаючи забезпечити компетентність урядового персоналу.

Сприяння інноваціям у відновленні. Залучення новітніх технологій та інновацій до процесів відновлення дозволяє суспільству швидко та стійко відновлюватися після кризи.

В цілому, сучасні інновації в публічному управлінні стають ключовим інструментом для забезпечення ефективності та сталості управлінських процесів у воєнний та післякризовий період, підвищуючи рівень взаємодії та забезпечуючи кращий відгук на виклики сучасного світу. Особливо це важливо у контексті геополітичних умов, які постійно змінюються, терористичних загроз, кібератак та інших викликів, що ставлять під загрозу стабільність та безпеку. Інновації в публічному управлінні можуть включати в себе використання новітніх технологій для збільшення ефективності комунікації та координації між різними відомствами та міжнародними партнерами, впровадження електронних систем моніторингу та аналізу даних для оперативного реагування на загрози, а також розробку нових стратегій управління кризовими ситуаціями та відновлення після кризи. Крім того, інновації можуть сприяти залученню громадськості та приватного сектору до процесів прийняття рішень та реалізації програм, що спрямовані на забезпечення безпеки та стабільності. Інновації в публічному управлінні можуть сприяти розвитку більш гнучких та адаптивних систем управління, які здатні швидко реагувати на змінні умови і виклики. Це може включати в себе використання методів проєктного менеджменту, загальних підходів до управління та залучення експертів та стейкхолдерів у процес прийняття рішень. Такі інновації можуть забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зниження часу реакції на кризові ситуації, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня безпеки та стабільності.

### **Список літератури**

1. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги "єВідновлення": Постанова Кабінету Міністрів України від 19 січня 2024 року № 381-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-%D0%BF#Text>

2. Про затвердження Порядку виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 квітня 2022 року № 473. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-2022-%D0%BF#Text>

## ЕФЕКТИВНІСТЬ КРАУДТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

**Соколік Лариса Олексіївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

**Піроженко Наталія Вікторівна**

к. н. держ. упр., доцент,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Одними з найефективніших управлінських технологій, яку теоретики та практики сучасного публічного управління високо оцінюють, є краудтехнології (від англ. «crowd» - натовп), які передбачають використання ресурсів необмеженої кількості осіб. Краудтехнології можна визначити як: 1) добровільне використання колективного розуму та праці для досягнення корисних цілей різного роду; 2) передача інституційним суб'єктом певних функцій невизначеному колу осіб без укладання трудового договору з урахуванням публічної оферти; 3) процес делегування завдань до значної та переважно анонімної кількості індивідів (Інтернет-спільноти) та залучення їх активів, ресурсів, знань чи досвіду; 4) отримання ідей та відгуків для прийняття рішень щодо діяльності суб'єкту управління.

Останнім часом краудтехнології достатньо широко використовуються в органах публічної влади. У зв'язку із зазначеним постає питання про ефективність краудтехнологій саме у публічній сфері, незважаючи на доведеність їх ефективності у бізнес-секторі. Слід також зазначити, що питанням оцінки ефективності використання краудтехнологій присвячено не багато вітчизняних наукових робіт. Однак в них розглянуті лише вартісні аспекти реалізації краудтехнологічних проєктів у бізнесі. Однак ефективність використання краудтехнологій у системі публічного управління визначатиме перспективи розвитку цих технологій у врядуванні.

Як відомо, сутність ефективності визначається як співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами. При цьому таке співвідношення може мати як адитивну, так й раціональну форму. Адитивний метод оцінки ефективності може бути застосований, якщо результат та витрати краудтехнологічного проєкту мають вираз в однакових одиницях виміру (наприклад, в оцінці фінансових показників проєкту). Таким чином, для оцінки ефективності краудтехнологічного проєкту важливо визначити можливі ефекти (результати) та витрати.

Ефекти (результати) реалізації краудтехнологічного проєкту в органах публічної влади полягають у наступному:

А) Комунікаційний ефект

- кількість громадян залучених до вирішення проблеми;
- кількість поданих ідей;
- кількість перспективних ідей.

Б) Репутаційний ефект

- зміна кількості позитивних та негативних публікацій про діяльність органу публічної влади;
- зміна оцінки діяльності органів публічної влади з боку рейтингових організацій;
- підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади.

В) Управлінський ефект

- кількість прийнятих управлінських рішень, спрямованих на усунення або вирішення проблеми;
- кількість прийнятих нормативних актів, що пройшли публічну експертизу та були скореговані з врахуванням громадської думки;

- кількість виявлених проблем, що вимагають участі у їх вирішенні органів публічної влади.

Г) Фінансовий ефект

- економічна вигода в грошовій формі (скорочення бюджетних витрат, їх оптимізація, додатковий прибуток від реалізації проекту.

Витрати на організацію та реалізацію краудтехнологічного проекту можуть бути визначені як витрати, пов'язані:

- зі створенням багатосторонньої платформи (спеціалізованої багатосторонньої онлайн-платформи, форуму, каналу зворотного зв'язку на сайті органу публічної влади);

- зі змістом платформи та організацією конкретного краудтехнологічного проекту (витрати на оплату праці фахівців, які відповідають за ІТ-підтримку платформи та підтримку її у працездатному стані; модераторів та фасилітаторів проекту, а також осіб, які опрацьовують результати проекту; витрати на купівлю та утримання серверів);

- навчанням працівників, які підтримують реалізацію краудтехнологічних проєктів (ІТ-фахівців, модераторів, фасилітаторів, аналітиків та ін.);

- матеріальне заохочення учасників краудтехнологічного проекту для підтримки у них мотивації.

Співвіднесення результатів і витрат краудтехнологічного проекту дозволяє оцінити його прибутковість, ресурсомісткість та ресурсовіддачу (як ресурс виступає колективний розум), які є основними показниками ефективності.

Прибутковість проекту може бути визначена у наступний спосіб:

$$Pr = P - B, \text{ де} \dots \dots \dots (1)$$

Pr – прибутковість краудтехнологічного проекту

P – результат використання краудтехнології у грошовому вимірі

B – витрати на організацію та реалізацію краудтехнології у грошовому вимірі

Краудмісткість проекту може бути визначена у наступний спосіб:

$$KM_{ком} = \frac{B}{R_{ком}}, \text{ де} \dots \dots \dots (2)$$

$KM_{ком}$  – краудмісткість комунікаційна

$R_{ком}$  – комунікаційні результати від реалізації краудпроєкту.

$$KM_{реп} = \frac{B}{R_{реп}}, \text{ де} \dots \dots \dots (3)$$

$KM_{реп}$  – краудмісткість репутаційна

$R_{реп}$  – репутаційні результати від реалізації краудпроєкту.

$$KM_{упр} = \frac{B}{R_{упр}}, \text{ де} \dots \dots \dots (4)$$

$KM_{упр}$  – краудмісткість управлінська

$R_{упр}$  – управлінські результати від реалізації краудпроєкту.

$$KM_{фін} = \frac{B}{R_{фін}}, \text{ де} \dots \dots \dots (5)$$

$KM_{фін}$  – краудмісткість фінансова

$R_{фін}$  – фінансові результати від реалізації краудпроєкту.

Краудвіддача проекту може бути визначена у наступний спосіб:

$$KB_{ком} = \frac{P_{ком}}{B}, \text{ де} \dots \dots \dots (6)$$

$KB_{ком}$  – краудвіддача комунікаційна

$P_{ком}$  – комунікаційні результати від реалізації краудпроєкту.

$B$  – витрати на організацію та реалізацію краудпроєкту

$$KB_{реп} = \frac{P_{реп}}{B}, \text{ де} \dots \dots \dots (7)$$

$KB_{реп}$  – краудвіддача репутаційна

$P_{реп}$  – репутаційні результати від реалізації краудпроєкту.

$$KB_{фін} = \frac{P_{упр}}{B}, \text{ де} \dots \dots \dots (8)$$

$KB_{упр}$  – краудвіддача управлінська

$P_{упр}$  – управлінські результати від реалізації краудпроєкту.

$$KB_{фін} = \frac{P_{фін}}{B}, \text{ де} \dots \dots \dots (9)$$

$KB_{фін}$  – краудвіддача фінансова

$P_{фін}$  – фінансові результати від реалізації краудпроєкту.

#### Список літератури

1. Geerts S. Discovering crowdsourcing: theory, classification and directions for use. Technishe Universiteit Eindhoven. 2009. 430 p.
2. Howe J., Crowdsourcing: A definition. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Weblog, 2 June. Available at [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html) (дата звернення: 10.05.2024).
3. Liu H. K. Crowdsourcing government: Lessons from multiple disciplines. *Public Administration Review*. 2017. №77(5). P. 656-667.
4. Oliveira F., Ramos I., Santos L., Definition of a crowdsourcing Innovation Service for the European SMEs. In: Daniel F. et al. (eds.) *Current Trends in Web Engineering* (Springer, Berlin/Heidelberg. 2010. 412-416.
5. Sokolik L. Organizational support for crowd-technologies. *Теоретичні та прикладні питання державотворення: електрон. наук. фах. вид. Вип. 28*. Одеса: Асоц. досл. держ. упр.; Одес. ін-т соц. технол., 2022. С. 55-56. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb282022285246> (дата звернення: 10.05.2024).
6. Surowiecki J. The wisdom of crowds. Anchor Books, New York, 2005. 366 p.
7. Whitla P., Crowdsourcing and Its Application in Marketing. *Contemporary Management Research*. 2009. №5(1). P. 15-28.

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В ГАЛУЗІ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Хромова Юлія Олександрівна**

к.н.держ.упр.,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Глобальна тенденція цифровізації та інформатизації суспільства нещадно впливає як на людей, так і на держави. Зрозуміло, що завдяки впровадженню інформаційно-телекомунікаційних систем трансформується зміст здійснення управлінської діяльності органів публічної влади та інших організацій, що забезпечує максимально ефективне прийняття адміністративних рішень на підставі обробки інформації в автоматизованих системах. Так, розуміємо, що інформаційні технології є відповідною сукупністю певних об'єктів, дії та правил, пов'язаних з підготовкою, обробкою, відправкою відомостей за допомогою засобів цифрової комунікації.

В умовах сьогодення людина, суспільство та органи публічної влади стали залежним від інформаційно-телекомунікаційних систем, мереж зв'язку, комп'ютерних та мобільних пристроїв, у яких міститься, пересилається, зберігається, поширюється певна інформація, захист якої наразі виступає важливим завданням держави в контексті національної безпеки. Отже, згідно із Законом України «Про національну безпеку України» [4] інформаційна безпека є складовою національної безпеки. У складних сучасних умовах воєнного стану, в яких перебуває українська держава, вирішення питань інформаційної безпеки залишається актуальним, оскільки, крім позитивних аспектів, зазначених трансформацій, мають місце також й небезпечні наслідки через нові ризики та загрози, розширюється обсяг наслідків, що можуть мати негативний характер.

Відтак, здійснення заходів щодо відповідного захисту зазначених об'єктів включає створення власником інформації певних умов, в контексті реалізації власних прав в процесі володіння та розпорядження відповідною інформацією, щодо обмеження використання, вчинення протиправного доступу. Слід вважати, що інформаційна безпека характеризується відповідним ступенем забезпечення захисту, стійкістю функціонування базових сфер суспільного розвитку, зокрема, економічна, технічна, управлінська, військова тощо, в умовах деструктивної діяльності, яка є шкідливою для держави, суспільства та людей [7, с. 89-98].

Звернемо увагу, що нормативним підґрунтям забезпечення кібернетичної безпеки виступає Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 26.08.2021 року № 447/2021 [6], у якій закріплено пріоритетне місце кібербезпеки у системі забезпечення національної безпеки. Положення стратегії містять аналіз загроз кіберпростору, передумов та причин їх виникнення, та, зокрема, пріоритетні напрямки забезпечення безпеки у цій сфері. Зазначимо, що положення Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [5] поняття «кіберпростір» розкривається як віртуальний простір (середовище), через який виникають можливості реалізації комунікацій та/або суспільних відносин, що утворений в результаті функціонування сумісних систем комунікації та забезпечення електронних комунікацій шляхом використання Інтернет-мережі та інших глобальних мереж, призначених для передачі даних.

З'ясуємо відмінність дефініцій інформаційної й кібернетичної безпек. Перша включає до свого складу у тому числі забезпечення захисту даних, що знаходяться у віртуальному (кібер) просторі, а друга – є складовою інформаційної безпеки та забезпечує захист даних у зазначеному просторі.

Слід розуміти, що на сьогодні ця сфера активно розвивається, трансформується під впливом можливих загроз. Так, за 2022 рік Службою безпеки України усунуто 3500 кібератак [8] інформаційних систем органів публічної влади та приватного сектору економіки, які були спрямовані на знищення цих систем, дестабілізацію функціонування певних об'єктів інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної сфер. Зазначені інциденти проводились або безпосередньо спецслужбами країни-агресора, або ж певними хакерськими угрупованнями, що перебувають під контролем цих служб.

Серед основних типів загроз у сфері кібернетичної безпеки виокремлюють: а) шкідливі програми (віруси, шпигунство), що становлять для інформаційних систем, зокрема, органів публічної влади, суттєву загрозу. Такі технології спрямовані на

проникнення у систему, пошкодження відповідних даних або її викрадення чи знищення; б) фішинг і соціальна інженерія як певні методи, що передбачають введення користувачів в оману для отримання особистих даних через наданий ними доступ, наприклад, неправдиві повідомлення, електронні листи, клони-веб-сторінок для виманювання особистої інформації (конфіденціальні дані, фінансові відомості тощо); в) DDoS-атаки своєю метою мають проникнення в систему для її перевантаження, що наслідком отримує повний або тимчасовий збій у функціонуванні такої системи. Такий тип загроз впливає на витік відповідних даних, який порушує ділову репутацію, несе збитки та полягає у втраті довіри з боку користувачів (клієнтів). Відтак, динамічний розвиток інформаційних технологій призводить до виникнення нових типів загроз, а отже, органи публічної влади мають постійно тримати увагу на питаннях забезпечення безпеки інформації та даних в інформаційному просторі.

Таким чином, доцільним представляється застосування комплексного підходу для досягнення максимально ефективного захисту інформації, яке відбувається завдяки поєднанню технічних заходів, дотриманню спеціальних захисних регламентів роботи в системі та проведення навчання для співробітників з системою. Підкреслимо, що останній елемент передбачає оволодіння базовим навичками забезпечення безпеки, включаючи розпізнавання будь-якої підозрілої діяльності та фішингових спроб. Звичайно, у сучасних умовах, процеси виявлення загроз практично переведені на автоматизований аналіз загрозової діяльності, що суттєво знижує час реагування на такі дії та підвищує ефективність боротьби з такими інцидентами.

Важливо підкреслити, що кіберзлочинці постійно знаходять нові вразливості та розробляють нові методи атак, що потребує постійного вдосконалення та адаптації методів захисту. Усвідомлення організаціями необхідності співпраці між собою та з органами публічної влади з метою подолання кіберзагроз та вироблення нових методів протидії їм. Крім того, освітні програми з кібербезпеки розраховані на широку аудиторію користувачів, що сприятиме підвищенню рівня обізнаності про типи загроз та їх форми проявлення, а також допоможе знизити ймовірність проведення успішних атак.

Розвиток кібернетичної безпеки представляє собою складний та динамічний процес, який безперервно знаходиться у процесі змін через інформаційно-технологічні загрози. Відтак, в умовах сьогодення серед перспективних інструментів забезпечення інформаційної безпеки можна розглядати застосування можливостей штучного інтелекту та математичних методів [2, с. 12-20] з метою підвищення рівня автоматизованого виявлення загрозових процесів та оперативного їх запобігання, здійснення аналізу великих обсягів даних. Також перспективним інструментом захисту в досліджуваній сфері слід назвати застосування технології блокчейн, завдяки якій відбувається децентралізоване зберігання даних, що забезпечує системі найбільшу стійкість до маніпуляцій та змін.

Визначимо, що перспективним напрямом захисту кібербезпеки доцільно розглядати інтеграційні процеси щодо застосування організаційно-технічних процесів, які передбачають запровадження ефективної моніторингової системи та проведення аналізу дій, які можуть містити будь-які приховані загрози. У зазначеному контексті необхідним є дотримання політики безпеки, постійне управління та аудитування доступом до інформації, проте, на часі – вирішення питань забезпечення кібернетичної безпеки через створення спеціальних кіберсистем, які будуть здатні швидко відновлюватись після вчинення до них кібератак та/або мінімізувати шкідливі наслідки.

Підсумовуючи наведене, зазначимо, що в умовах воєнного стану забезпечення кібербезпеки виступає актуальним завданням держави. Проведений аналіз особливостей кіберзагроз у таких складних умовах показав, що вони мають динамічний характер та спрямовані на знищення відповідної інформаційної системи та дестабілізацію функціонування органів публічної влади та важливих об'єктів інфраструктури. У період воєнного стану значно зросла кількість кібератак на інформаційні системи вказаних органів та об'єктів. Визначено основні типи загроз, які шкідливі для інформаційних систем та

мереж, серед яких виокремлено: а) шкідливі програми; б) фішинг; в) DDoS-атаки. З'ясовано, що серед сучасних інструментів захисту кіберпростору доцільно застосовувати технології блокчейн; штучний інтелект та математичні методи, які діють в умовах дотримання політики безпеки. Звернено увагу на запровадження: 1) ефективної моніторингової системи та проведення аналізу дій, які можуть містити будь-які приховані загрози, та 2) спеціальних кібернетичних систем, які будуть здатні швидко відновлюватись після вчинення до них кібератак та/або мінімізувати шкідливі наслідки. Узагальнено, що роль держави у захисті кібербезпеки є значущою та вимагає розробки ефективних політик безпеки кібернетичного простору.

#### Список літератури

1. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>.
2. Лetichevський О. Сучасні наукові проблеми кібербезпеки. *Вісник НАН України*. 2023. № 2. С. 12-20. URL: <https://doi.org/10.15407/visn2023.02.012>.
3. Новородовський В. Інформаційна безпека України в умовах російської агресії. *Society. Document. Communication*. 2020. № 9. С. 150-179.
4. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Редакція 31.03.2023 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. Редакція 04.04.2024 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26.08.2021 р. № 447/2021. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013>.
7. Саранча В., Шабуніна В., Тур О. Управління інформаційною безпекою: американський досвід. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 89–98. DOI 10.32461/2409-9805.3.2023.290991.
8. Служба безпеки цього року нейтралізувала вже понад 3,5 тисячі кібератак. Укрінформ. URL: <http://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3594921-sluzba-bezpeki-cogoric-nejtralizuvala-vze-ponad-35-tisaci-kiberatak.html>.



### CURRENT ISSUES OF THE INTERNATIONAL POLITICS, ECONOMY AND LAW

Актуальні проблеми міжнародної політики, економіки та права

#### STRENGTHENING TIES: THE ARMENIA-INDIA PARTNERSHIP IN LIGHT OF RECENT DEVELOPMENT

**Michael Augustín**

Mgr., PhD, MPA,

Vice-Dean of the Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava, Slovakia

#### Introduction

In recent years, Armenia has been moving towards a doctrine of Complementarism, aiming to maintain good relations with major powers while reducing overdependence on Russia. It has started to form multilateral partnerships to mitigate its reliance on any single power, a strategy known as “hedging” alliances. This shift includes considering partnerships with emerging powers like India to diversify its security and economic dependencies [1].

India and Armenia established diplomatic relations shortly after Armenia gained independence from the Soviet Union in 1991, with the official establishment in 1992. The relationship between the two countries is generally characterized as friendly and cooperative. Armenian Presidents Levon Ter-Petrosyan, Robert Kocharyan, and Serzh Sargsyan visited India in 1995, 2003, and 2017, respectively. In 2019, Armenian Prime Minister Nikol Pashinyan expressed Armenia’s support for India in the Kashmir conflict between India and Pakistan. In return, India supported Armenia in the UN Security Council after the September 2022 aggression by Azerbaijan. In recent years, the relationship between India and Armenia has significantly strengthened, particularly in defense and strategic areas, while maintaining vital cultural and economic exchanges. So far, around 20 memorandums of understanding and 15 agreements concerning economic, scientific-technical, educational, or cultural cooperation have been signed between the two countries. Since 2002, 6 intergovernmental programs on cooperation in the fields of science, technology, education, culture, and art have also been implemented between Armenia and India [2].

This paper deals with the recent development of Armenian-Indian relations, especially after the end of the Second Nagorno-Karabakh War in 2020, when Azerbaijan regained the territories it had lost in the war in the 1990s. Focusing on the Armenian perspective, we aim to analyze the broader regional impacts of this cooperation in the context of geopolitical and economic events in the South Caucasus. Our objective is to identify the critical areas of cooperation and assess the influence of India as a significant geopolitical and geoeconomic player in the region.

#### Armenia’s foreign trade

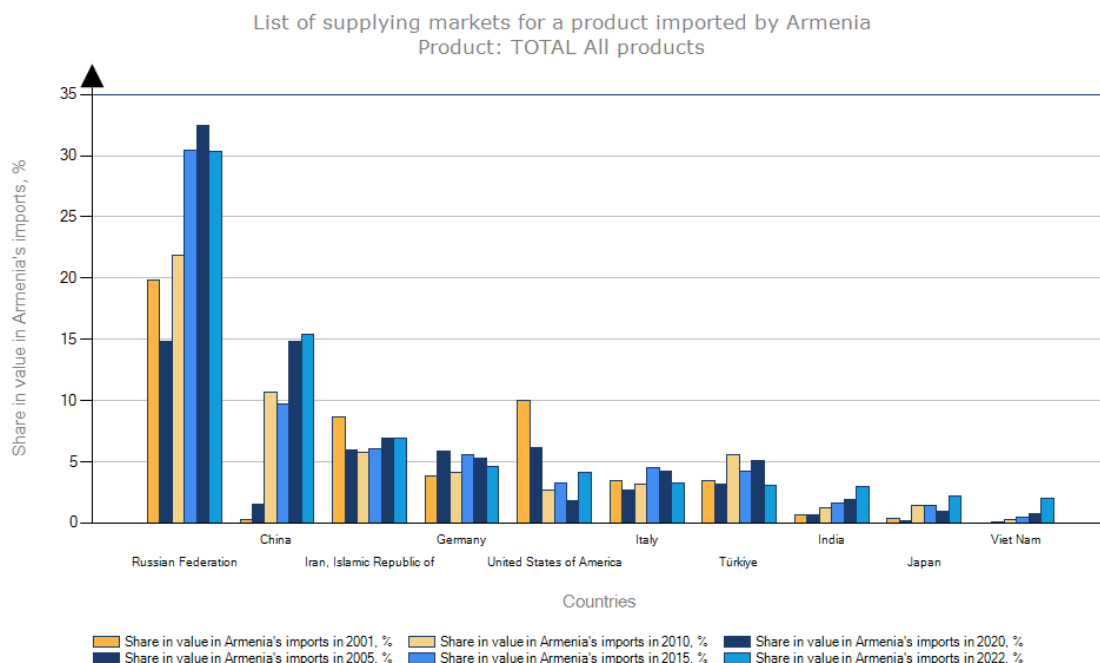
In the South Caucasus, there are three categories of geopolitical actors: locals (Armenia, Georgia, and Azerbaijan), regional centers of force (Iran and Turkey), and global players (the Eurasian Economic Union (mainly the Russian Federation), the European Union, and the United States) [3]. Armenia’s primary trading partners include the Russian Federation, China, Iran, Georgia, the United States, and the EU countries. Figure 1 and Figure 2 show the evolution of the territorial structure of Armenian foreign trade over time. The Republic of Armenia joined the Commonwealth of Independent States (CIS) in 1991. Armenia became a World Trade

Organization (WTO) member in 2003. Armenia joined the Eurasian Economic Union (EEU) in 2015.

Armenia’s economy has struggled due to the unfavorable geopolitical situation in the South Caucasian region and remnants of its Soviet past. Key challenges include a trade balance deficit and reliance on raw materials for export. Being a small, landlocked country with blockades from Azerbaijan and Turkey, Armenia lacks a sufficient national market to sustain dynamic economic growth [4]. The border closures date back to conflicts over Nagorno-Karabakh and disagreements over historical events. Despite attempts at “football diplomacy” and signing protocols for diplomatic ties in 2009, the Armenian-Turkish border remained closed [5]. Armenia’s primary land access is through Georgia and Iran, though these routes faced various issues in the past [6]. Despite the persisting high transportation costs, the transport infrastructure quality, legal environment, and level of development rapidly evolved in the region. Armenia, once the Soviet Union collapsed, focused on niche markets with lightweight products like processed diamonds, precious stones, electronics, and computer software, which are more easily exportable [4].

**Figure 1**

**Countries’ share in value for imported products to Armenia (top 10)**

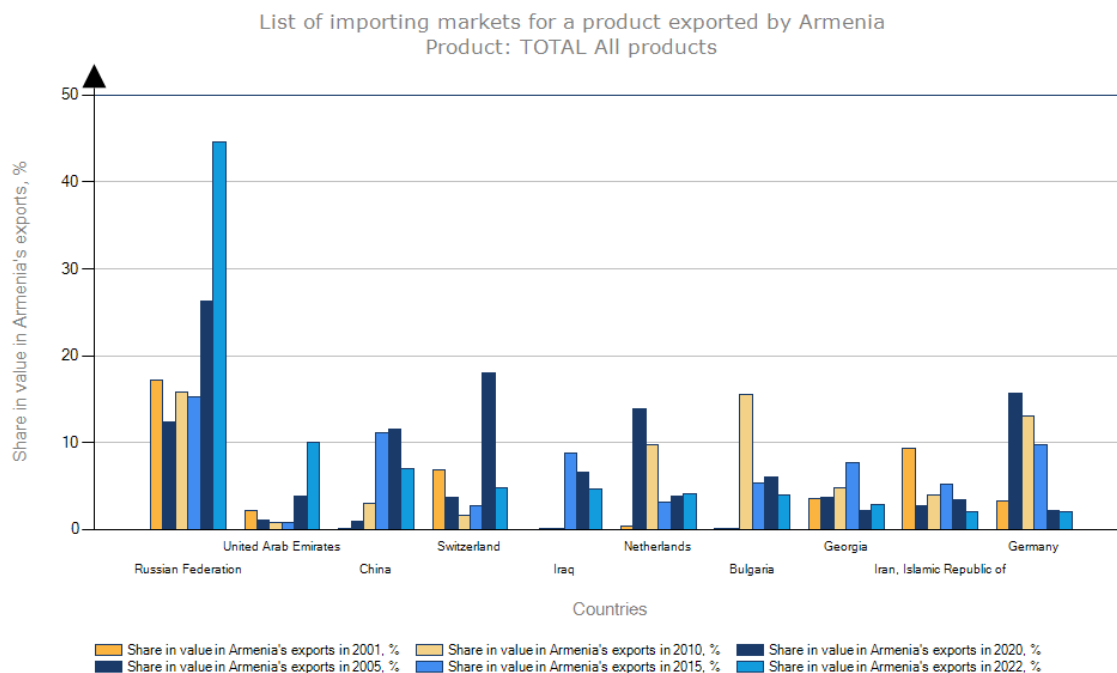


Source: ITC calculations based on Statistical Committee of the Republic of Armenia and ITC calculations based on UN COMTRADE, [www.trademap.org](http://www.trademap.org) [7].

Armenia’s expected economic gains from joining the EEU have not materialized. One reason is that Armenia does not share a border with other member countries. Additionally, trade among members has declined due to sanctions against Russia and the ruble’s devaluation. Armenia’s trade has mainly been with Russia, not with the other EEU Member States, shifting away from the EU since joining the EEU. The Eurasian project has not become a full economic union, primarily due to its geopolitical focus, which has resulted in missed trade opportunities for Armenia. Armenia’s excessive dependence on Russia for security and economic matters had grown to the extent that it hindered efforts to diversify, as evidenced by Yerevan’s inability to finalize the EU association agreement [9].

**Figure 2**

**Countries’s share in value for products exported by Armenia (top 10)**



Source: ITC calculations based on Statistical Committee of the Republic of Armenia and ITC calculations based on UN COMTRADE, [www.trademap.org](http://www.trademap.org) [8].

The 2018 Armenian Revolution brought about significant changes in Armenia’s political landscape. The country’s relationship with Russia further deteriorated after the second Nagorno-Karabakh war in 2020, notably when Russia declined to assist Armenia as per the Collective Security Treaty Organization (CSTO) defense alliance agreement. Consequently, Armenia has opted to boycott high-level meetings, military exercises, and other CSTO activities as a sign of its discontent and lack of necessary security guarantees from Russia. In the first half of 2024, Armenia halted its financial contributions to CSTO and effectively suspended its membership in the Russian-led military alliance [10]. Armenia is now looking to broaden its collaboration with the EU and enhance its economic independence despite its historical reliance on Russia. The current discussions hold significant importance regarding the viability of Armenia’s implementation of a multifaceted foreign policy strategy. This strategy would involve establishing comprehensive collaboration with the European Union while strengthening its position within the Eurasian Economic Union [11]. The nature of relations between the EU and Russia currently does not allow Armenia to achieve the Russian-European balance. Moreover, the lingering question is whether, with the return potential of the Armenian political opposition to power, the pro-Russian vector of Armenia’s foreign policy will not be re-prioritized at the expense of the European one.

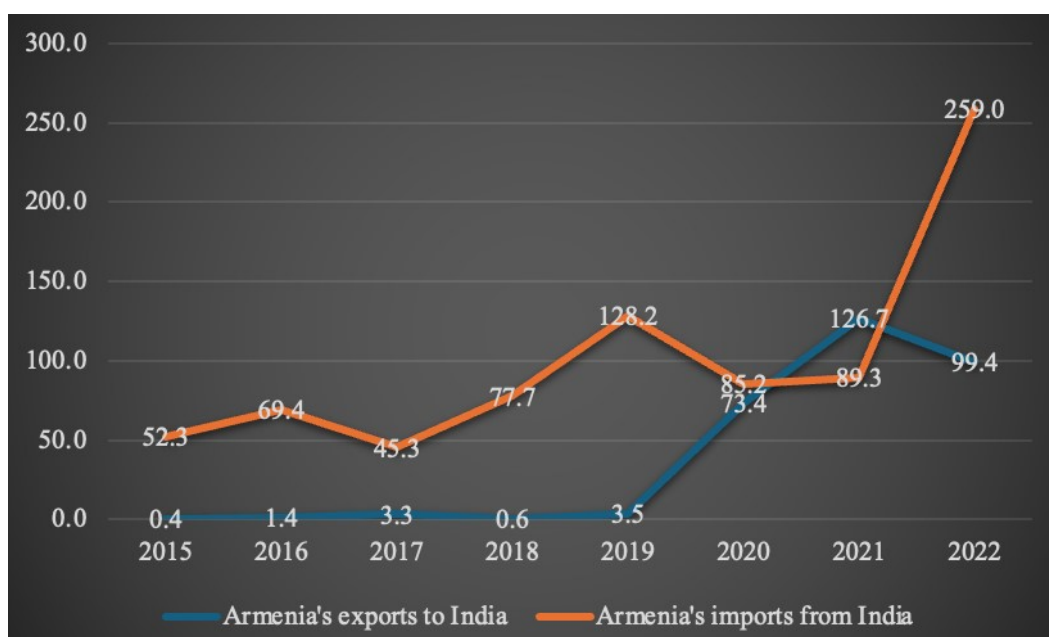
Long-term conditions and dominant trade flows have characterized Armenia’s foreign trade policy regarding total volume. However, recent developments have shown a noticeable dynamic within certain trade relations, particularly in the context of increased trade exchange. One such example is the trade between Armenia and India. Regarding the territorial structure of Armenia’s foreign trade, India has never been one of Armenia’s leading trade partners. In 1997, the import of Indian products to Armenia represented 0.09% of the total import, and the export of Armenian products to India was only 0.01% of the total Armenian export [12]. According to the most recent data, India accounted for 3% of Armenia’s imports in 2022, while exporting Armenian products to India represented 4.3% of Armenia’s total exports in 2021 [13]. In 2022, the main products that India exported to Armenia were Diamonds, Broadcasting Equipment, and Raw

Tobacco. During the last 27 years, India’s exports to Armenia have increased at an annualized rate of 35.3%. The main products that Armenia exported to India were Gold, Raw Lead, and Medical Instruments. During the last 27 years, the exports of Armenia to India have increased at an annual rate of 27.8% [14]. Imports and exports between Armenia and India have significantly increased over the years, indicating substantial growth in their trade value. The graph in Figure 3 illustrates the evolution of the bilateral trade value between Armenia and India from 2015 to 2022.

The new phase of Armenia–India relations commenced with the visit of Indian Foreign Minister Subrahmanyam Jaishankar to Armenia in October 2021. The meeting served as a pivotal moment, ushering in a new era for Armenia-India military and political relations. Both ministers expressed their commitment to implementing programs and new initiatives to foster cooperation in critical areas of mutual interest, including high technology, defense, healthcare, the pharmaceutical industry, transportation, air communication, tourism, and culture. In October 2022, the Armenian defense minister’s visit to India initiated defense cooperation. Armenia-India relations have entered a new phase. Throughout 2023, multiple Armenian and Indian delegations conducted reciprocal visits, including a delegation led by the Armenian Secretary of the Security Council to India. In 2023, India assumed the role of Armenia’s key weapons supplier, effectively displacing Russia [15]. India’s increasing involvement in bolstering Armenia’s defense capabilities and its potential for collaboration in Armenia’s strategic and economic advancements have positioned India as Armenia’s most significant new foreign policy ally.

**Figure 3**

**Bilateral trade between Armenia and India (all products, in millions USD)**



Source: Own processing; ITC calculations based on Statistical Committee of the Republic of Armenia and ITC calculations based on UN COMTRADE, [www.trademap.org](http://www.trademap.org) [16].

### **New Horizons in Defense Cooperation**

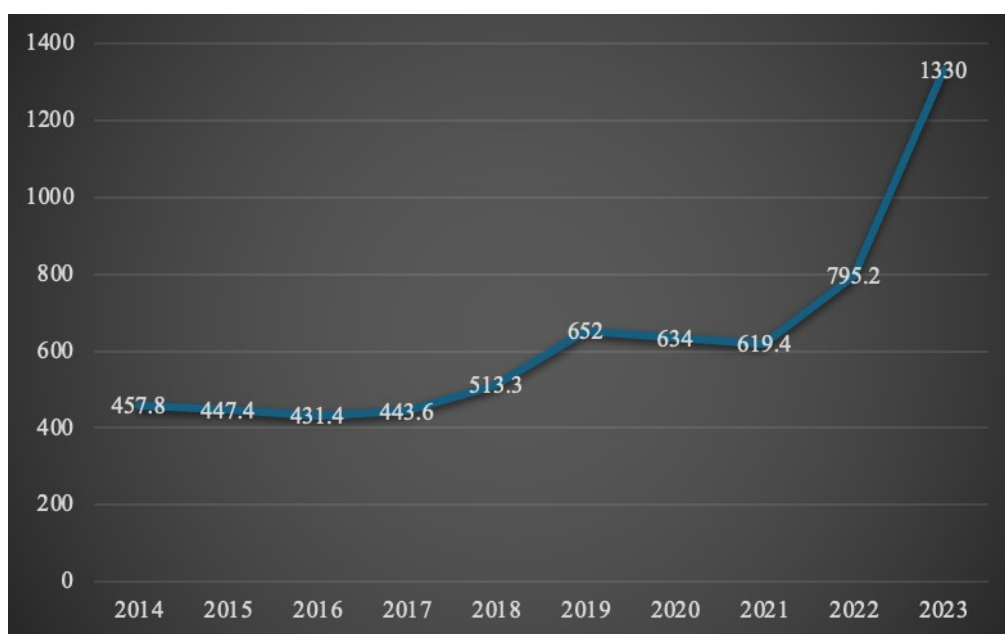
Russia was the primary supplier of major weapons to Armenia from 2011 to 2020, providing almost all the Armenia army’s major weapons during that period. However, deliveries were effectively halted after the Ukraine war outbreak. Russia’s role in Armenia’s military support is diminishing, while India’s has significantly increased. Armenia is heavily equipping itself since the potential for a significant regional conflict remains. The Armenian government has approved a 46% increase in the defense budget 2023, totaling 1.3 billion dollars (see Figure 4). A significant portion of this budget expansion is earmarked for acquiring arms from India [17].

Relations between the two states were earlier activated after Azerbaijani armed forces attacked the Nagorno-Karabakh Republic in April 2016. Armenia showed interest in Indian military technology, including rocket launchers and radars. It resulted in a 40 million dollars deal for India to supply four radars to Armenia. The Indian radars were delivered in early 2021 and thus were not used during the 44-day war in 2020. This situation gave an advantage to the Azerbaijani armed forces during the conflict. Interestingly, Russian and Polish firms offered their products during a tender - Zoopark-1 from Russia and RZRA-201 from Poland. The Armenian side, however, chose an Indian system [18].

Then, military-technical cooperation between the two countries has grown in 2022. Due to the Russian armed forces' invasion of Ukraine, the Russian Federation was unable to fulfill military contracts with Armenia, prompting Armenia to seek alternative suppliers. Armenia has not officially confirmed the list of Indian weapons supplied or the cost of contracts with Indian defense industry enterprises. However, Armenia has also not denied the information from the Indian media, seemingly preferring a strategy of ambiguity on these issues [19].

**Figure 4**

**Armenia military expenditure (in millions USD)**



Source: Own processing according to SIPRI [20].

In general, India aims to increase defense exports, targeting 5 billion dollars worth of equipment sales by 2025, following 2022–2023 achievements of close to 1.95 billion dollars in defense exports [21]. The Armenian Defense Ministry allegedly agreed to procure Indian multiple-launch rocket systems, anti-tank rockets, and ammunition for a reported 245 million dollars in September 2022 [22]. The package includes advanced Pinaka multi-barrel rocket launchers and anti-tank rockets. Armenia, which has ordered four Pinaka batteries, will also receive a range of new extended-range rockets and guided rockets [23]. It makes Armenia the primary importer of this rocket system worldwide. Besides the Pinaka system, India also confirmed exporting NAG anti-tank guided missiles (also known as Proserpina) to Armenia. The NAG ATGM is a third-generation, fire-and-forget guided missile with an operational range of 500 meters to 20 km [24]. Indian media reported that the two sides signed in November 2022 a 155 million dollars deal to supply 84 Advanced Towed Artillery Gun Systems (ATAGS) to Armenia and provide a significant upgrade to its existing artillery capabilities [25]. Additionally, Armenia is interested in procuring loitering munitions and acquiring Indian-made Akash air defense systems. Furthermore, Armenia is considering the purchase of Indian-made medium-range anti-aircraft missile systems [26].

In May 2024, India and Armenia conducted their first defense consultations, underscoring their deepening military relationship. The Armenian Defense Ministry announced that high-ranking military officials from both countries endorsed a joint action plan for 2024 and 2025 and established a “working group” to oversee its implementation. The collaboration between the Indian and Armenian militaries will encompass not only the supply of arms but also military training, tactical exercises, and the sharing of expertise, although specific details were not provided [27].

### **Discussion**

In the current global landscape, India seeks secure and efficient pathways to connect with Russia and Europe amidst evolving geopolitical and economic dynamics. The South Caucasus region provides a direct route for India to access Russia via Iran and Azerbaijan, Iran and the Caspian Sea, or Iran, Turkmenistan, and Kazakhstan. Additionally, the South Caucasus can offer an alternative route for India to reach Europe, bypassing the Suez Canal through Iran – Armenia – Georgia – Black Sea route. Western sanctions against Iran influence Tehran’s transit potential. However, Iran’s memberships in the Shanghai Cooperation Organization and BRICS and its free trade agreement with the Eurasian Economic Union enhance its prospects of becoming a transit hub for India [15]. Moreover, in May 2024, Indian Ports Global Ltd. (IPGL) and the Port and Maritime Organization (PMO) of Iran entered into a 10-year agreement to manage the Shahid-Behesti terminal of the Chabahar port. As per the agreement, IPGL is set to inject \$120 million into the terminal’s infrastructure enhancement. Furthermore, India has committed to extend a \$250 million credit line to advance the Iranian port further [28]. This agreement would also be advantageous for Armenia. Armenia was given permission by Iran in January 2024 to utilize its Chabahar and Bandar Abbas ports to enhance trade with India. Expanding this trilateral cooperation will significantly enhance Armenia’s transit infrastructure and increase the geo-economic significance of each country in the South Caucasus as part of the Black Sea – Persian Gulf Corridor [29].

India can potentially serve as a geopolitical counterbalance to the coalition of Pakistan, Turkey, and Azerbaijan, often referred to as the “Three Brothers Alliance.” Therefore, the increasing connection among Azerbaijan, Turkey, Pakistan, and China must be considered in India’s security considerations, requiring a proactive approach to counter this emerging alliance [30]. Through bilateral and multilateral collaborations with India, such as Armenia-India-Iran and Armenia-India-France-Greece, Armenia acquires a crucial partner in an area otherwise dominated by Turkish influence [31]. This alliance enables Armenia to foster favorable relationships with the EU, USA, and Russia without creating tensions.

The power dynamics resulting from the 2020 Karabakh war and Azerbaijan’s 2023 military takeover of Nagorno Karabakh have left Armenia more vulnerable. Addressing the power imbalance between Armenia and Azerbaijan is imperative to bringing stability to the region. Armenia should expand its international relationships while not isolating Russia or raising concerns in Iran by aligning too closely with the West. Given India’s strategic alliances with Russia and the US and its collaboration with Iran, India emerges as a natural partner for Armenia [15].

### **Conclusion**

This paper delved into the recent advancements in Armenian–Indian relations, particularly following the Second Nagorno-Karabakh War in 2020, which resulted in Azerbaijan reclaiming territories lost during the 1990s conflict. Focusing on the Armenian standpoint, we aimed to scrutinize the broader regional repercussions of this partnership within the framework of geopolitical and economic occurrences in the South Caucasus. Our goal was to pinpoint pivotal areas of cooperation, concentrating primarily on defense cooperation, and evaluate India’s impact as a significant geopolitical and geoeconomic force in the region.

Following the 2020 Karabakh war, Armenia strategically realigned its foreign partnerships, recognizing India as a critical new ally. This shift is driven by Armenia’s need to diversify its foreign policy while maintaining close relations with Russia, as India plays a crucial role in the

evolving multipolar world. The profound and enduring cultural and historical ties between Armenia and India make Armenia an ideal partner for a robust alliance in the South Caucasus.

Since the 2020 Nagorno-Karabakh conflict, during which Pakistan, India's adversary, supported Azerbaijan, Armenia and India have enhanced their cooperation. They have reportedly signed significant agreements for the supply of Indian artillery systems, anti-tank rockets, and anti-drone equipment to Armenia. This collaboration has laid a solid foundation for a productive relationship that seeks to advance to a strategic partnership. As a rising geopolitical power with good relations with major superpowers, India offers valuable insights into managing the Russia-West confrontation and the North-South divide. India's adept balancing act in its relationships with both the US and Russia, providing a model for Armenia, instills confidence in its diplomatic prowess. Notably, India has explicitly shown its readiness to collaborate with Yerevan in the South Caucasus, which is driven by shared strategic interests in the region.

India can counterbalance the "Three Brothers" alliance of Pakistan, Turkey, and Azerbaijan. Engaging with India through bilateral and multilateral frameworks such as Armenia-India-Iran and Armenia-India-France-Greece, Armenia gains a strategic partner in a region predominantly controlled by Turkey without alienating the West or Russia.

### References

1. Lakshminarayanan, R., Yepremyan, T. (2023). Armenia-India partnership: geopolitical and geo-economic implications in the Eurasian context. *Asia Europe Journal* 21, 81–100. URL: <https://doi.org/10.1007/s10308-023-00665-x>.
2. *Bilateral Relations*. (2023). Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Armenia. URL: <https://www.mfa.am/en/bilateral-relations/in>.
3. Hayrapetyan, G. R., Hayrapetyan V. L. The Foreign Trade of Armenia with Main Partners. *Research Result. Economic Research* 2(4), 3–7. URL: 10.18413/2409-1634-2016-2-4-3-7.
4. Hayrapetyan, G. R., Hayrapetyan V. L. (2011). *Regional and international trade of Armenia: perspectives and potentials*. Working paper No11/14E. Kiev: EERC, 2011. 48 p. URL: <http://www.aea.am/files/papers/w1103.pdf>.
5. Giragosian, R. (2009). *Changing Armenia-Turkish Relations*. Friedrich-Ebert-Stiftung. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/georgien/06380.pdf>.
6. World Bank (2002). *Armenia Trade Diagnostic Study*. Poverty Reduction and Economic Management, Europe and Central Asia Region, The World Bank Report.
7. International Trade Center (2024). *List of supplying markets for a product imported by Armenia (graph)*. Trademap.org. URL: <https://shorturl.at/2U34O>.
8. International Trade Center (2024). *List of importing markets for a product exported by Armenia (graph)*. Trademap.org. URL: <https://shorturl.at/4aJ5K>.
9. Shirinyan, A. (2019). *Armenia's Foreign Policy Balancing in an Age of Uncertainty*. URL: <https://futurearmenian.com/wp-content/uploads/2022/01/Armenias-Foreign-Policy-Balancing-in-an-Age-of-Uncertainty.pdf>.
10. RFE/RL's Armenian Service. (2024). Armenia Stops Financial Contributions To Russian-Led Military Alliance. *Radio Free Liberty / Radio Liberty*, May 8, 2024. URL: <https://www.rferl.org/a/armenia-csto-budget-russia-pashinian-putin/32938561.html>.
11. Paronyan, H., Elamiryan, R. (2021). Armenian foreign policy between Eurasian and European integration models. *Eastern Journal of European Studies* 12(1):258–275. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=978769>.
12. World Bank (2024). *Armenia trade balance, exports and imports by country and region from 1997*. World Integrated Trade Solution (WITS). URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/ARM/Year/1997/TradeFlow/EXPIMP>.
13. International Trade Center (2024). *List of supplying markets for a product imported by Armenia (table)*. Trademap.org. URL: <https://shorturl.at/2lGrM>.



14. Observatory of Economic Complexity. (2024). *Bilateral trade between India and Armenia*. OEC. URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-country/ind/partner/arm?dynamicBilateralTradeSelector=year1996>.
15. Poghosyan, B. (2024). Time to transform Armenia – India cooperation into a strategic partnership. *Civilnet*, March 21, 2024. URL: <https://www.civilnet.am/en/news/768808/time-to-transform-armenia-india-cooperation-into-a-strategic-partnership/>.
16. International Trade Center (2024). *Bilateral trade between Armenia and India, imports & exports (table)*. Trademap.org. URL: <https://shorturl.at/AN3bU>.
17. Gedevanov, A. (2023). India replaces Russia as Armenia’s “arms sponsor”. Will it “fight for Artsakh”? *Caucasus Plus*, August 24, 2023. <https://en.kavkazplus.com/news.php?id=17633>.
18. Nazaryan, H. (2023). Military-Technical Cooperation between the Republic of Armenia and the Republic of India. *The POLITNOMOS Journal of Political and Legal Studies* 1(1), 21–32. URL: [10.54503/2953-8165-2023.1\(1\)-21](https://doi.org/10.54503/2953-8165-2023.1(1)-21)
19. Arakelyan, E. (2024). *Assessing Armenia’s Military Diversification Efforts: Partnerships with India and France*. Regional Center for Democracy and Security. URL: <https://rcds.am/en/assessing-armenias-military-diversification-efforts-partnerships-with-india-and-france.html>.
20. SIPRI (2024). *Armenia military expenditure*. SIPRI Military Expenditure Database. URL: <https://doi.org/10.55163/CQGC9685>.
21. Roy, J. K. (2023). *Exploring the Rise of India’s Defence Exports*. Invest India. URL: <https://www.investindia.gov.in/team-india-blogs/exploring-rise-indias-defence-exports>.
22. Pubby, M. (2022a). Arming Armenia: India to export missiles, rockets, and ammunition, *The Economic Times*, October 6, 2022. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/defence/arming-armenia-india-to-export-missiles-rockets-and-ammunition/articleshow/94518414.cms?from=mdr>.
23. Pubby, M. (2022b). First Pinaka export: Private companies to lead from the front. *The Economic Times*, September 29, 2022. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/defence/first-pinaka-export-private-companies-to-lead-from-front/articleshow/94542885.cms>.
24. Tashjian, Y. (2022). Armenia - India Relations: From Politics to Arms Trade. *The Armenian Weekly*, October 5, 2022. URL: <https://armenianweekly.com/2022/10/05/armenia-india-relations-from-politics-to-arms-trade/>.
25. Armenia to purchase 90 Indian 155mm Advanced Towed Artillery Gun Systems. *Defense New Army*, March 7, 2024. URL: <https://armyrecognition.com/news/army-news/2024/armenia-to-purchase-84-indian-155mm-advanced-towed-artillery-gun-systems>.
26. Snehes, A. P. (2022). Armenia eyes Akash missile, loitering munitions from India amid conflict with Azerbaijan. *The Print*, October 18, 2022. URL: <https://theprint.in/defence/armenia-eyes-akash-missile-loitering-munitions-from-india-amid-conflict-with-azerbaijan/1173468/>.
27. Khulian, A. (2024). Armenia, India Map Out Closer Defense Cooperation. *Radio Free Liberty / Radio Liberty*, May 15, 2024. URL: <https://www.azatutyun.am/a/32948935.html>.
28. Barthwal, N. (2024). India and Chabahar: Navigating the Tides of US Sanctions. *The Diplomat*, May 21, 2024. URL: <https://thediplomat.com/2024/05/india-and-chabahar-navigating-the-tides-of-us-sanctions/>.
29. Tashjian, Y. (2024). What does the India-Iran Chabahar port deal mean for Armenia? *The Armenian Weekly*, May 21, 2024. URL: <https://armenianweekly.com/2024/05/21/what-does-the-india-iran-chabahar-port-deal-mean-for-armenia/>.
30. Trivedi, N. (2021). Armenia-Azerbaijan Conflict: Implications for India. *CLAWS Journal*, 14(1), 85–100. URL: <https://ojs.indrastra.com/index.php/clawsjournal/article/view/123>.



31. Antonyan, D. (2024). Why 2024 Should be the Year of Armenia-India Strategic Partnership. *Armenpress*, December 30, 2023. URL: <https://armenpress.am/eng/news/1127232.html>.

## **INVESTMENT PROJECTION OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE**

**Anatolii Akhlamov**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

**Vladimir Kotomin**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

During the period of transformation of the economy of Ukraine, the role of investment activity is significantly increasing. The decisive role in the organization of investment activity belongs to the state, which must reasonably form the state investment policy, taking into account all the features of the national economy. It is the state investment policy that makes it possible to make maximum use of the available national resource potential to ensure long-term and short-term goals and objectives of socio-economic development, as well as to effectively attract foreign investments to these processes. Investment activity is the key to the economic growth of any nation. Therefore, the question of how to activate it is especially important in the challenges of modern conditions. Investments, as history shows, are an effective means of developing the country's economy. Thus, the further socio-economic development of Ukraine depends on the creation of a favourable environment for investments.

Ensuring a favourable investment climate in Ukraine and its regions remains a strategically important issue. Overcoming crisis phenomena in the economy, restoration of sustainable growth, effective involvement in the global division of labour and opportunities for modernization of the national economy depend on its implementation. The establishment of a stable investment process is especially important, as it is connected with the need for the most efficient use of production factors, such as investments and capital, as well as with the need for structural modernization of the entire economy based on the wide implementation of innovations.

Investing in the financial sector of the economy can lead to a number of consequences, including legislative, institutional and organizational problems that can lead to socio-economic problems such as increased indebtedness, loss of control over the nation's strategic assets, etc. Definitions of terms such as "security", "investment security", "state security management mechanism" and "sustainable development" are subject to discussion. Macroeconomic, financial, foreign economic, investment, scientific and technological, energy, production, demographic, social and food security are the main components of Ukraine's economic security. According to experts, ensuring investment security is one of the most important elements of economic stability. The main threats that can negatively affect the state of investment security of the country are given, and requirements that can help reduce these threats are also proposed. The necessary structural elements, which include the state mechanism for ensuring investment security, are considered. The mechanism for ensuring investment security consists of the complex in organizational, economic, institutional and legal measures that affect the state of the state economy, stimulating domestic and foreign investors to invest in such a way as to guarantee the extended reproduction and protection of national economic interests, as well as timely detection, prevention and liquidation threats to the investment security of the state [1].

In view of the above analysis, it is obvious that not only the number and "quality" of laws and agreements regarding the protection and promotion of foreign investments play a major role in creating an attractive investment climate, but also the direct application of these laws and agreements by state bodies, as well as the creation of effective mechanisms protection of investor rights at the national level.

In order to stimulate the attraction of foreign investments, every country in the world seeks to use various mechanisms and tools, which are based on differentiated approaches to subjects, types, forms and processes of foreign and domestic investment (see Table 1).

Table 1. Mechanisms and tools for stimulating investment activity

<b>Mechanisms</b>	<b>Tools</b>
Financial and credit stimulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interest-free loans</li> <li>– preferential loans</li> <li>– investment guarantees</li> </ul>
Tax incentives	<ul style="list-style-type: none"> <li>– reduction of the tax rate</li> <li>– tax treaties with other countries</li> <li>– duty-free import of equipment and (or) raw materials</li> </ul>
Stimulation of infrastructure support	<ul style="list-style-type: none"> <li>– provision of land for free use or at discounted prices</li> <li>– transport guarantees</li> <li>– subsidies for energy use</li> <li>– discounts on freight</li> </ul>
Stimulation of specific investment projects	<ul style="list-style-type: none"> <li>– targeted financing of resource and environmental protection equipment</li> <li>– targeted financing of projects focused on professional development and retraining of personnel</li> <li>– assistance in carrying out technical and economic justifications of projects</li> <li>– targeted financing of research and design works</li> </ul>
Protectionist measures	<ul style="list-style-type: none"> <li>– differentiated tariffs</li> </ul>

*Source: processed by authors according to Pearce (2013) [2].*

Understanding the existence of certain problems is extremely important for any state that aims to attract investment from foreign investors to improve its own economy. However, understanding the problem alone is not enough to overcome it. A clear state policy in the field of attracting and promoting foreign investment is necessary, precisely in the context of the relationship with the foreign investor and the application of clear, fair and transparent rules and procedures to him, which does not depend on the behaviour or whims of a specific official who conducts a tax audit of the enterprise and performs the assigned the plan or issues permits for import or export of products, or resolves issues related to the granting or termination of licenses, patents or other permits for investment activities in Ukraine.

Therefore, the only correct course of the state should be to create mechanisms for high-quality implementation of investment obligations and establish an equal dialogue between the state and investors to ensure fruitful and mutually beneficial cooperation [3].

The reliable investment policy of the government creates a reliable basis for the economic and technological progress of countries. Nevertheless, a review of the investment activity of recent years indicates a low growth rate of investments in Ukraine despite the government's statement of broad investor support.

The state's active investment policy, including state targeted investments, is focused on the development of the public-private partnership system and the creation of a favourable environment for private investments in the real sector of the economy. At this stage of Ukraine's development, such a state policy is the most acceptable, since the country is experiencing long-term crisis phenomena in many socio-economic spheres and insufficient development of many mechanisms of the market economy. Thus, it can be argued that an active investment policy is exactly the type of public policy that will allow combining the development of the private and public sectors. In addition, it is possible to influence the behaviour of investors by creating favourable conditions for investments in certain industries.

For the successful implementation of the state's active investment policy, it is necessary to create a system of organizational, legal and institutional support and appropriate incentives, including economic ones. This study examined the current state of the state investment support system and showed that the government of Ukraine has taken many important steps in recent years to adhere to an active investment policy. In our opinion, an important advantage of the state investment policy is the development of a procedure for obtaining state guarantees by a resident economic entity for the implementation of an investment project, which includes a number of stages.

Please note that when considering promotional tools, it is not the fact of whether they influence the development investment potential or to reduce investment risks. In the modern economy, information has become the most important resource, therefore, it can be considered as a component investment potential of the territory. Developing a system indicators for assessing this type of resource, there are probably many methods for assessing investment potential would include information potential. For now we only emphasize the enormous significance of the impact of this resource on investment potential through existing developed methods.

Policy of formation, use and reproduction investment potential should be an integral component general strategy for economic development of the region. Studied by us international experience in using tools to improve and development of investment potential showed that each of them, with its proper use can positively influence investment environment of the territory.

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.

### 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. Pearce, J.A. (2013). *Strategic management: formulation, implementation and control*. 8th ed. Publications Office of the McGraw-Hill Companies.
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

## **SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF "GREEN" ENERGY IN EUROPEAN COUNTRIES**

**Andrei Damascan**

Absolvent of the Moldavian State University Doctoral school,  
former COO "Moldovatransgaz"  
Chisinau, Moldova

**Abstract:** This article, on an enlarged scale, examines the prospect of developing "green" energy in Europe, including on the basis of renewable energy sources. The goals, objectives, deadlines, ways of implementation and assessment of the possibility of achieving European green energy programs, hidden and obvious economic and political challenges for the EU are briefly described.

**Keywords:** energy sector, "green" energy (GE), renewable energy sources (RES), decarbonization of the energy sector, the European Union (EU).

**Introduction:** "All energy sources on Earth are divided into renewable and non-renewable. The existing energy industry in the world is mainly based on the use of non-renewable resources. "Green" energy is a part of an energy-producing system using renewable energy sources." [1] However, another concept is broader and more correct, including in the light of this article: "Green energy (GE) means obtaining energy without polluting the environment. In some cases, the concept is somewhat narrowed, calling green energy the generation of electricity using renewable sources (this part of the SE is also called regenerative, renewable)." [2] Energy is the main element of the EU's green economy. It is green energy that in the future should meet the growing energy demand of the EU in more efficient ways and with minimal environmental impact.

### **1. The main goals and objectives for the development of "green" energy set by the European Union (EU) for the coming decades.**

In 2021, the Commission, under the leadership of Ms. Ursula von der Leyen, presented the Green Pact for Europe, a roadmap for Europe to become the first climate-neutral continent by 2050 and implement the 2030 Agenda for Sustainable Development. Since then, the EU has accelerated actions to reduce greenhouse gas emissions, invest in green technologies and protect the environment. But if you look critically, the task of protecting the environment and saving the climate is widely promoted and is indisputable, but not the main one for the EU or global capital. The intertwining of other tasks is the mainstay of achieving a true single goal – new sources of profit. Thus, we can identify 3 real, rather than declared, tasks:

- 1) Large-scale infrastructure projects that stimulate the EU economy.
- 2) A geopolitical reset with countries possessing minerals and supplying them to Europe, creating obstacles to their plundering, pursuing their national interests, forming a supply for traditional energy carriers.
- 3) Solving domestic political problems in the EU countries and attracting voters by offering a better perspective on living standards.

Solving these problems, together with the theory of switching to a single energy source – electricity, sets the tone for the development of green energy, reducing dependence on third countries and equalizing the chances among EU countries, thanks to the gradual abandonment of fossil fuels for electricity production. Only natural gas will be able to maintain its long-term position in the long term until 2050. Nuclear energy based on existing technologies will be limited in the EU by 2030-2040 by the need to participate in the technical balancing of the network in long intervals and the generation of electricity in places with special requirements for its quality and

capacity. Specifically, "the EU countries have agreed to increase the share of renewable sources in total energy consumption to 42.5% by the end of the decade. The current goal is to increase the share of "green" energy to 22% by 2030." [7]

## **2. Renewable energy technologies considered promising in Europe and leading countries in their development and implementation.**

Investments in global green energy exceed 1 trillion. dollars, creating an additional 10 million jobs. The cost of energy from renewable energy sources is steadily falling and is already competing with the cost of energy from traditional sources. In this sense, the evolution of the price of electricity from photovoltaic panels, wind turbines and other renewable energy sources in the world is very indicative. On average, in 2017, it reached \$ 0.10 per 1 kWh, according to IRENA. The cost price in 2020 approached \$ 0.05 per 1 kW/hour, which already makes renewable energy competitive with fossil fuels. Today, this figure in the UAE, Saudi Arabia, Peru, Chile and Mexico reaches \$ 0.03 per 1 kW/hour. In Europe, on the basis of large-scale wind energy projects, by 2020 the cost of "no more than 0.04 euros/ kWh was achieved, although in the world this figure was at the level of 0.06 dollars per 1 kWh." [6] Taking into account the fact that the cost of electricity based on fossil fuels in Europe It ranges from 0.05 to 0.15 dollars per 1 kW/hour, the development of renewable energy sources based on photovoltaic panels in southern Europe and wind generators off the coast is very promising due to improved technology and ease of maintenance. The coverage of the electricity market from renewable energy sources cannot exceed 45-50%, but even in this case, nuclear power plants or hydroelectric power plants will become a reliable source of energy for balancing. Combining solar energy production with water hydrolysis and hydrogen production, both as a means of energy storage and as a renewable type of gaseous fuel, expands the horizons of renewable energy applications. For example, in Spain, a large hydrogen production complex is being built by hydrolysis based on German technologies, where electricity will be produced on photovoltaic panels and the cost of hydrogen will not exceed 2.8 euros per 1 kg of pure hydrogen. This is about 25 euros for 1 MW/hour, which is an absolutely competitive price for the European market. For reference, the Japanese achieved the best results in the cost of producing green hydrogen, approaching the price of \$ 2 per 1 kg of hydrogen. The situation with photovoltaic panels is partly overshadowed by 2 factors: cheaper panels than in the EU are produced in China and the USA. The problem of mass recycling of panels after the end of their service life is alarming for environmentalists and already requires additional costs. In addition, the development of efficient large-scale electric power accumulators is also delayed and their use is limited by the price and, as a result, the impact on the growth of the cost of electricity. However, the trend of combining electricity generation from the sun and wind with hydrogen hydrolysis, in my opinion, is the most promising for the next decade.

A relatively new trend in Europe is the production of biogas based on the processing of agricultural waste, household waste, waste from food and processing industries. In the struggle for environmental goals, the problem of recycling organic waste is one of the urgent tasks facing employees of agricultural enterprises and processing industries. The novelty in the trend is the goal of creating closed-cycle enterprises for processing biomass. Sorting and recycling of waste is another way to obtain fuel, the cost of which is subsidized by paying consumers for waste disposal.

This dependence on fees for waste disposal and high investment costs, in part, will be constraining factors for basing on this type of renewable energy as a reliable source of energy. But from an environmental point of view, the solution is very promising and it is not surprising that the leaders in the development of such technologies are the prosperous countries of northern Europe, including Germany.

Taking into account the attitude of Europeans to water resources, growing climate change and the foreseeable limit of development, hydropower on large rivers in the EU will remain at the same level for the next decade. Only hydroelectric generating plants can be improved. Hydropower on small rivers, in mountainous conditions, or in other cases of elevation differences that ensure the availability of kinetic energy of water, for example, a pipeline or sewage, is developed only in application to pipelines or mountain rivers with a bypass channel. Similar technologies are offered

by developers from Germany, Italy, the Czech Republic, etc. However, the high environmental requirements of the EU, the weakening of the strength of Europe's water resources and the availability of alternatives in the form of other renewable energy sources will not allow the widespread development of hydroelectric power plants and mini-hydroelectric power plants in the open space in Europe.

### **3. Economic and political challenges facing European countries in connection with the transition to "green" energy.**

Competition for investments and improving their own energy security between the EU, the USA, China and the countries of the "third" world, for example, Egypt, the Maghreb countries – these are the main economic and, together with them, political challenges facing European countries in connection with the transition to green energy. Priorities, according to the capabilities of each and the set deadlines, force the governments of the leading countries to look for ways to implement them in the interests exclusively of their countries, regardless of the vulnerability of the very idea of gaining full independence from some non-renewable energy sources in the future. So, "the USA in August 2022 The Law on Combating Inflation (Inflation Reduction Act – IRA) was adopted, which includes the development of clean energy and which Mr. Birol called "the most important step in the fight against climate change after the 2015 Paris Agreement". The law provides for investments, federal support and incentives (mainly in the form of tax incentives) for investments in the green energy and clean technology sector, the IRA has already made the United States one of the most attractive countries in the world for investment, The Wall Street Journal writes, citing top managers and industry experts. According to Wood Mackenzie's calculations, the IRA provisions will reduce the cost of production of blades for wind turbines by 34%, solar panels by 29%, and battery cells by 28%. IRA benefits are provided for products produced locally or purchased from partners in free trade zones, which has given rise to dissatisfaction with the law on the part of the EU. The Europeans accused the United States of violating the norms of international trade, providing for equal treatment of companies from different countries, and of attracting investments from Europe. But at the same time, the EU, until now considered the main herald of the green transition, is forced to compete for investment with its ally. And also with China, the world leader in green energy, which it also generously feeds with subsidies... In the context of increased international competition for investments in green energy, the European Commission on February 1, 2023 presented a plan to improve the competitiveness of the clean energy sector." [11] In the struggle to increase environmental sustainability and the economic attractiveness of investments in green energy, the European Union aims to become climate neutral by 2050. To help this process, the EU has developed a system of "promoting sustainable investment" – "Taxonomy". The Taxonomy Ordinance provides investors with guidance on economic activities that can be considered environmentally sustainable. It also obliges European companies to report on the level of their activities corresponding to the taxonomy. Hiding behind economic interests, the EU pursues a policy of limiting the possibilities of using traditional energy sources on its territory, primarily from Russia or coal from Eastern European countries (Poland, Ukraine).

Thus, any type of activity excluded from the list may be excluded from sustainable financing products and will be in conflict with the long-term objectives of EU policy. Although natural gas is recognized as a necessity and part of the process of a complete transition to green energy, the EU, while reducing its consumption in general, is increasing consumption of LNG from the United States and Arab countries for political reasons. "The EU has significantly reduced its dependence on Russian fossil fuels after the Russian-Ukrainian war. The EU has abandoned coal imports and reduced oil imports by 90%. The EU has also reduced gas imports from 155 billion cubic meters in 2021 to about 80 billion cubic meters in 2022. By the end of 2023, according to official data, this indicator should decrease to 40-45 billion cubic meters." [4] There is a quantum leap in the growth of the share of renewable energy in electricity production in the EU, which, with the general economic crisis in the EU and a decrease in the number of consumers and volume of consumption, leads to a lack of demand for electricity during daytime hours and its spot

offers on exchanges at zero or even negative prices. The current gas price in the EU spot markets has also decreased and approached the "pre-war" one - it ranges, on average, from 22 euros in Bulgaria to 30 euros at hubs in the Netherlands and Austria.

"In addition to the Russian aggression against Ukraine, the largest drought in Europe in the last 500 years contributed to an increase in the share of energy from renewable energy sources, which reduced generation at hydroelectric power plants to the lowest levels since at least 2000. As well as a 16% reduction in the capacity of nuclear energy in the EU due to failures in France and the decommissioning of nuclear facilities in Germany. But all this, together with Russian aggression, did not cancel Europe's plans to switch to green energy sources, but on the contrary, accelerated them. We predict that these trends will intensify this year (2023 author).", – Dave Jones, head of the data analytics department at the Ember Research Center, said. "[9] The conclusion is that, considering green energy, namely, as a new direction for the development of the global economy, in the conditions that erupted after the pandemic, the economic and energy crisis provoked by the actions of the United States against countries with large reserves of fossil resources, and the countries caught up The EU, with the outbreak of hostilities in Ukraine, has revealed new challenges of an economic and political nature, in which there is not only an acceleration of the transition to green energy sources, but also a struggle at the global level between "situational allies" for the application of capital and the energy security of their countries. The tasks of climate neutrality are receding into the background, although politically they will be proclaimed as the main ones in the EU countries. The struggle of countries and interstate entities for investments in the field of green energy, including renewable energy, the pace of its development and technologies, which should lead to the growth of the EU economy, comes to the fore. The revealed problems and open opportunities in the energy sector will encourage governments of all countries in the world, both developed and developing, to increase investments in green energy up to 3 times globally by 2030, compared with current figures, according to Bloomberg NEF, and gain maximum independence from the supply of traditional energy resources together with zero net emissions by 2050.

#### **4. Prospects for the complete decarbonization of the energy sector in Europe and the EU's steps to achieve this goal.**

The principle of the so-called "green square" - the four main types of clean generation of the future: nuclear power, hydropower, wind and solar energy, is, according to many experts, the basis for sustainable human development. Publicly, this principle is carried out under the auspices of ensuring climate protection policy. The origins of the EU's climate and environmental policy date back to the first "Environmental Action Programme" (EAP), adopted back in 1973. Since then, seven more such programs have been adopted by European institutions, and the current, eighth such program is designed for the period 2021-2030. Today, "94% of Europeans claim that environmental protection is important to them" [8] Following their own policy, "in December 2019, the European Commission presented the European Green Agreement aimed at decarbonizing the energy sector and turning Europe into the first "climate neutral" continent by 2050. It is expected to completely stop greenhouse gas emissions by 2050. To achieve this goal, the EU plans to spend €1 trillion over the next ten years." [10] Such a radical transition is being resisted by EU countries that rely on their own energy sources in their economies. In particular, Poland is on coal, France demands to take into account its interests in nuclear energy. At the same time, the whole of Europe, especially Germany and Austria, for many years relied on cheap energy sources from Russia, which ensured the economic stability of Europe. The recession in the EU economy caused by changes in energy sources and the flight of investors and enterprises overseas, a decrease in business activity due to military operations in Ukraine, and a general increase in prices significantly reduce the pace of financing the transition to low-carbon energy and, as a result, a decrease in carbon monoxide emissions. However, given the real economic challenges being solved through the development of green energy described above, it can be stated that decarbonization may be delayed in the EU, but will remain a priority for the entire period of implementation of technologies that protect the environment and reduce carbon emissions.

The main obstacle to decarbonization will be financing, which the EU will seek through new taxes for certain types of energy carriers or preferential tax breaks to attract investment, but most importantly - at the expense of other countries, which, according to the EU, will have to pay for environmental pollution into the EU piggy bank. "It's time to set a price on carbon emissions; put an end to subsidies and financing of energy based on fossil fuels; stop building new coal-fired power plants; tax carbon emissions, not income, and shift the tax burden from taxpayers to environmental pollutants," says the article by UN Secretary-General Antonio Guterres.[12] The report shows that decarbonization is not just a transition to renewable energy sources, but a global program led by developed countries, including the EU, which will entail far-reaching geopolitical consequences. The war in Ukraine, the fighting in the Middle East, the temporary transformation of the United States from a net importer to an exporter of hydrocarbons, the emergence of new non-traditional exporters of hydrocarbons, the reformatting of energy supply sources, mainly natural gas and the structure of electricity production in the EU, showed that, as a result, one of the goals of decarbonization is that former fossil fuel exporters lose geopolitical influence, while the positions of former fossil fuel importers and countries, Those who are rich in renewable energy resources and have developed renewable energy sources on a sufficient scale have strengthened. If we assume that the outcome of the war in Ukraine will be the process of beginning the clustering of countries along territorial, political and economic lines, then the formation of a new cluster based on Russia, China, Iran, Central Asia and, possibly, India and some countries of the Middle East, may significantly complicate the EU's ability to force other countries to decarbonize in the deadlines set by the EU, and to pay for excess emissions to developed countries.

##### **5. Goals and degree of realism in the thesis of Europe's abandonment of oil, gas and coal by 2050.**

"Zero-emission industrial production strategies were created in conditions when oil and gas flowed like a river, it was easy to plan energy transition based on stable, guaranteed supplies at predictable prices. The most unattractive result was a slight shift in deadlines. But historically it has been different. Changes in energy flows, the introduction of a price ceiling, and the embargo imposed on Russian oil and petroleum products have led to a significant reduction in supply amid continued demand growth." [13] The last few years have contributed acceleration factors to the pace of transition, however, this year, on March 18, Amin, CEO of Saudi Aramco Nasser issued a statement saying that the energy transition has failed, and politicians need to accept this fact, which is obvious to everyone. "We need to abandon the "fantasies" of phasing out oil and gas, as demand for fossil fuels is expected to only grow in the coming years. We should invest in them," Nasser said. The CEO of Saudi Aramco also recalled that more than \$9.5 trillion has been invested in alternative energy sources over the past twenty years, but they have not been able to replace hydrocarbons. Wind and solar energy account for only 4% of the total volume, and the percentage of electric vehicle use is about 3%" [14] Against the background of the energy crisis, continuing demand for oil, gas and the renaissance of coal, the EU firmly understood that nuclear power plants and gas stations will not interfere, but will help Europe move from the "dirty" past based on minerals, into a green future and achieve the goal: zero greenhouse gas emissions by 2050. However, the EU, after the previous 2-year debate, recognizing the atom and gas as part of green energy, still firmly intends to reduce the use of natural gas and coal annually. In fact, with nuclear energy, and, in the medium term, with gas energy, everything is more complicated. Refusal to recognize them as green would seriously complicate obtaining permits for the construction of new nuclear and gas power plants and increase the cost of attracting financing for these projects. "According to the British analytical center Ember, which deals with climate and energy issues, in the past 2022, 22% of all electricity generated in the EU was obtained from solar and wind power plants. This is more than production using natural gas, which accounted for 20%, and coal (16%). In 2021, solar and wind power plants accounted for about 19% of all production, about the same as production using natural gas." [3] But on the other hand, speaking about the goal and methods of achieving it, "the Green Classification refers to industries that account for 40% of the European economy and 80% of greenhouse gas emissions. The world unanimously recognized them as the



cause of climate change and signed up to a commitment to reduce emissions in order to keep global warming within 2°C to pre-industrial levels." [5] This may mean a reduction in energy consumption due to conscious savings, environmental innovations, energy-saving technologies, and demand reduction. Thus, realism, in the thesis of the EU's refusal to use oil, gas and coal for energy production in the electric power industry, industry and agriculture, and transport, depends entirely on the pace of RES implementation, which means it depends on the volume of financing of the industry and the availability of competitive stability of energy sources compared with traditional ones. "It is already clear that the estimated date (2050) is quite conditional, because changes can occur both earlier and later. It depends on the appearance of additional energy needs." [14]

### References

1. Lebedev Yuri Vladimirovich, Doctor of Technical Sciences, Head of the Department of Geodesy and Cadastre, Ural State Mining University, Yekaterinburg, Russian Federation "GREEN Economy, GREEN Energy, GREEN Investments", article UDC 620.001, XII International Conference "Russian Regions in the focus of change".
2. Afanasyeva Julia, Analyst of FG Finam "Green Energy: what an investor needs to know", Financial Magazine dated 07/27/2012
3. Alex Budris, an article in Forbes magazine dated 04/24/2023, <https://www.forbes.ru/biznes/488683-es-hocet-udvoit-dolu-vozobnovlaemyh-istocnikov-energii-realisticen-li-etot-plan>
4. Ömer Faruk PEKGÖZ "The transformation of EU Green Energy", digest of the Ankara Center for Crisis and Policy Research dated 05/01/2024.
5. Alexey Kalmykov "Europe has recognized gas and the atom as clean energy. But he does not want to take them into the green future.", digest "BBC Russian service" from 09.01.2022
6. Varvara Pertsova, article in Forbes magazine dated 16.01.2018
7. Alexander Kazakevich, article in the online edition "My.Europe", European News section, from 30.03.2023
8. Official website of the European Commission [https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2023/investing-europes-prosperity\\_ru](https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2023/investing-europes-prosperity_ru)
9. Anastasia Zharikova, article in the online edition "Ukrainska Pravda", section "Economic truth", dated 03/14/2023.
10. Danila Bochkarev, article on the RBC Internet portal "Green Noise: why decarbonization of energy in the EU will not be easy" dated 02/11/2020
11. Mikhail Overchenko "Economics of new energy", "Economics", information portal on economics and finance of the Central Bank of Russia, 02/08/2023
12. UN News, "Decarbonization of economies and adaptation – the way to save humanity", article dated 12/11/2020, official website <https://news.un.org/ru/story/2020/12/1392282>
13. Pavlikhina A.N., "Abandoning oil, which is not enough", article in the magazine "Neftegaz.RU" from 16.10.2023
14. Tatyana Shmeleva "The collapse of green energy: why the world will not be able to abandon oil and gas", article in the RGRU magazine dated 03/20/2024

## ISRAELI-PALESTINIAN CONFLICT – HISTORY AND CURRENT STATUS

### **Andrej Pupik**

Magister, Internal doctoral student, Department of political science

Alexander Dubček University of Trenčín

Trenčín, Slovakia

### **Karol Janas**

Doctor of Philosophical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of political science, head of the department of political science

Alexander Dubček University of Trenčín

Trenčín, Slovakia

### **Introduction**

Military operations have been conducted since previous centuries and in individual periods (prehistoric times, ancient times, medieval times, modern times), and it is no different in the 21st century. However, every war brings sacrifices in lives or destruction of the territories on which it takes place. One of the wars that has emerged in the 21st century is the regional conflict between Israel and the terrorist movement Hamas.

This article is based on two goals. First, clarify the historical context that contributed to the emergence of the conflict. Second, compare the number of casualties in the first war between Hamas and Israel with the number of casualties in the current war between the two actors.

The article is divided into separate chapters in chronological order: Introduction, historical background, literature review, theoretical framework, methodology, discussion and conclusion.

To understand this conflict, we need to look back at the key events that contributed to the age-old rivalry between the Palestinians and the people of Israel.

#### 1. Historical background

So when did the conflict between Palestine and Israel explicitly begin? We date the beginnings of the Palestinian-Israeli conflict to the creation of the Zionist movement based on nationalist tendencies and the first Zionist Congress in 1897. In this congress, Jews signed up to establish a national home in the territory where the majority of Palestinians lived. It was on the basis of this fact that the age-old conflict between the Arab and Jewish ethnic groups began. [5]

Historically, the territory of Palestine was inhabited by many nations. One of the empires to which this territory belonged was the Ottoman Empire. The Ottomans ruled over this territory in the years 1516-1918. Palestine at the time included both Palestinian Arabs and Jews. The migration wave of Jews from Europe was also related to this. The first wave of Jewish migration from Europe began in 1882, marking the beginning of the modern wave of Jewish migration to Palestine. The second wave of migration began in 1904 and continued until the pre-war period. [3]

Disagreements continued during World War I, when the British and Arabs joined forces to defeat the Turks in Palestine. The British first promised independence to Palestine, but did not keep their word and guaranteed the Jews the right to their own land. [8] This happened at the end of 1917, when the Balfour Declaration was presented, which took a clear position that the government of Great Britain would help the Jews, or Zionists. Arthur Balfour - the British foreign minister promised land for the Jews. [12] Since 1920, the Palestinian community has created a state within a state. [4]

In 1936, Palestinians began attacking Jewish and British targets. The uprising lasted for 3 years and through it the Arabs advocated for stopping the Jewish migration. As a result, the British sought peace between Jews and Arabs - they created a commission to help settle disputes and its purpose for the British government was informational. The British subsequently considered the division of land for both nations - Jewish or Muslim. While Jewish-Arab tensions were growing in Palestine, Jews were being persecuted elsewhere – on the eve of and during World War II. [8]

But what was the source of the conflict between these ethnic groups? The core of this conflict was the establishment of the Israeli state in 1948. The problem is that both the Palestinians and the residents of Israel consider the territory between Jordan and the Mediterranean Sea to be their own. [15] In order to clarify the chronological development of relations between Israel and the Arab states, it is necessary to analyze some key periods.

On November 29, 1947, a resolution was approved by the United Nations. This resolution called for the partition of the Palestinian territory into two states - one Jewish, the other Arab. It also envisioned the establishment of an international body under the leadership of the United Nations that would administer Jerusalem. [6] The partition plan was strongly rejected by the Arabs because they refused to have a border with the Jewish state. On the other hand, the Jewish creators were determined for partition and saw it as a step on the way to a larger state. [5] On May 14, 1948, Israel declared independence after the end of British rule. However, the declaration of independence preceded the first Arab-Israeli war. [6]

## 2. Literature review

Several authors deal with the issue of the Israeli-Palestinian war. Among other things, Tessler writes about the period before the conflict and focuses on Jewish history and the foundation of modern Zionism. [13] Gunderson characterizes Palestine as a nation and Israel as a state. [8] Edwards analyzes Israeli-Palestinian relations in several historical periods and subsequent conflicts between Arab countries and Israel. [7] Mock provides a chronological order of the conflict between Israel and Palestine from ancient times to the modern era. [10] Paché the impact of the Palestinian-Israeli war on the environment and global logistical support, He adds that this conflict could trigger an environmental and logistical crisis. [11] Gümüş defines the role of the United Nations in the Palestinian-Israeli crisis. [5]

## 3. Theoretical framework

The current war between Israel and Hamas began on October 7, 2023, when Hamas launched a land, sea and air attack on Israel from the Gaza Strip. Israel responded to this move the next day by sending air forces into the Gaza Strip. After the airstrike, a few weeks later, Israeli underground troops invaded the Gaza Strip. [14]

The supreme commander of Hamas justified the attack by saying that it was a response to constant Israeli crimes against the Palestinian people and human rights violations. [9] From a military point of view, Israel has formally declared war on the Hamas movement. Israel also mobilized reserve units and moved ground troops near Gaza. From an economic point of view, the Israeli government has almost 100% stopped the supply of energy, fuel and food to the Gaza Strip. The representatives of the Israeli state clarified their goal, which is to change the status quo in Gaza and launch a major ground invasion, the purpose of which is to end the rule of Hamas in the Gaza Strip. [18]

From the point of view of history - the first war between Hamas and Israel started at the end of 2008. It was mainly Israeli airstrikes and ground invasion. The conflict also escalated in 2012, 2014 and 2021. [14] Although there have been several conflicts in the area, during the time that Hamas rules the Gaza Strip, there has not been a worse attack than the one launched by Hamas on October 7, 2023. [17]

But when did Hamas come to power in the Gaza Strip? Hamas has been the sole administrator of the Gaza Strip since 2007 after a violent coup and the expulsion of political rivals. It has approximately 30,000 fighters and aims to establish an Islamic state in the place where Israel is located today. He therefore rejects Israel's right to exist and plans to destroy it. On the other hand, Israel is fighting against Hamas in order to destroy this organization and control Gaza. The state that openly supports Hamas with finances, weapons and training is Iran. [2]

## 4. Methodology

Analysis - based on the analysis, we will focus on the analysis of the regional conflict between Israel and the Hamas movement.

Comparison - as part of the comparison, we will proceed to compare the number of casualties in the first war between Hamas and Israel with the war that started on October 7, 2023.

Synthesis - using the example of synthesis, we will summarize the key facts in connection with the comparative method and the method of analysis.

The research question is: *"What was the difference in casualties in the first and current war between Hamas and Israel?"*.

### 5. Discussion

Graph No. 1 below shows a comparison of the number of casualties during the first war in 2008 with the current war between Hamas and Israel 2023. The graph (Fig. 1) explicitly shows that the Palestinian side has a significantly greater number of victims compared to Israel. [1; 16]

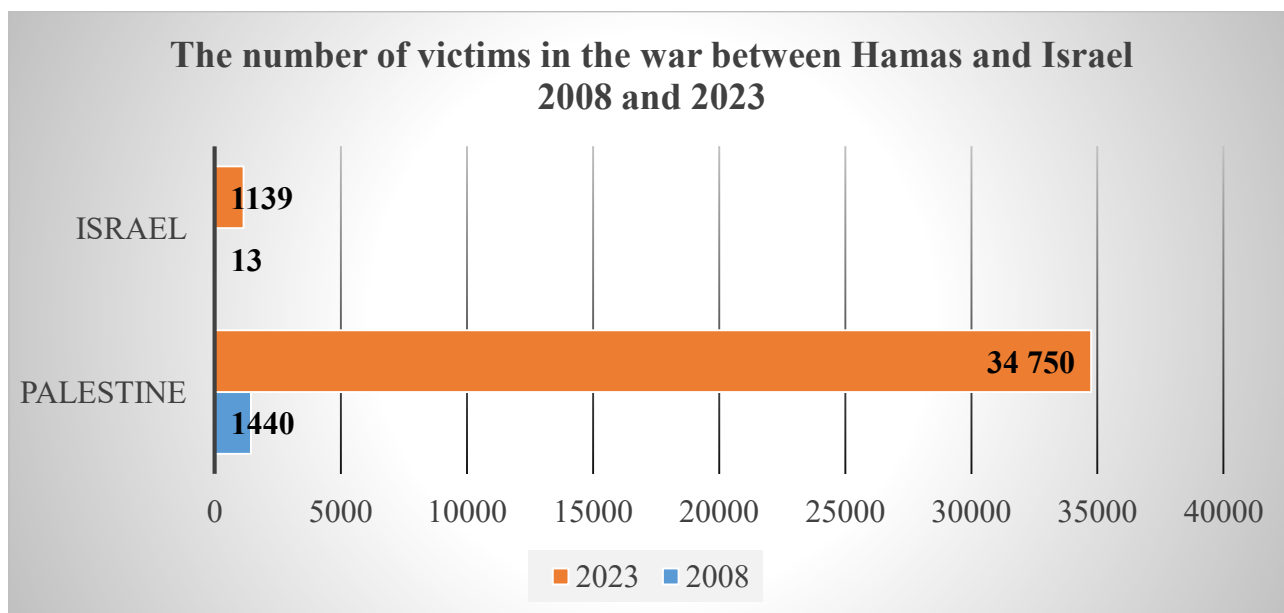


Fig. 1

### Conclusion

The article dealt with the issue of the Israeli-Palestinian war. Several methods were used in the article. We used the analysis to clarify the historical context of the emergence of the conflict and to determine the impact of the regional conflict between Israel and the Hamas movement. Subsequently, we applied the comparative method when we compared the number of victims in the first war with Hamas compared to the last one - the current one. We mainly used the synthesis to summarize the key facts that follow the goals of the article.

We could answer the research question *"What was the difference in the number of casualties in the first and current war between Hamas and Israel?"* in the following way. Compared to 2008, when the first conflict between Hamas and Israel began, the number of victims has increased considerably. In the case of 2023, this means more than 34,000 casualties on the Palestinian side, while on the Israeli side around 1139. There is no doubt that the casualties have increased to date. In the case of 2008, on the contrary, 1440 on the Palestinian side and 13 on the Israeli side.

The conclusion could be the statement that every war is an evil that arises with the vision of power and the increase of global or regional superiority of one nation over another. In this context, we believe that this war, like the war in Ukraine, does not have a military solution, or diplomacy plays a big role in this task. However, a significant drawback is the fact that Jews and Arabs have been enemies since the beginning of the 19th century, and it is immediately complicated to settle these relations. Both rival nations argue in their favor and a solution to this conflict is in sight.

### References

1. AJLabs. Israel-Gaza war in maps and charts: Live tracker. AlJazeera, 2023. URL: <https://www.aljazeera.com/news/longform/2023/10/9/israel-hamas-war-in-maps-and-charts-live-tracker>. [cit. 2024-04-30].

2. BBC. What is Hamas and why is it fighting with Israel in Gaza? BBC, 2024. URL: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-67039975>. [cit. 2024-04-30].
3. Bickerton, J. I., Klausner L. C. A History of the Arab–Israeli Conflict. London and New York, 2016. 560 p.
4. Caplan, N. The Israel–Palestine conflict: contested histories. Chichister, 2010. 336 p.
5. Current Research in Social, Human and Administrative Sciences, 2023. Ankara: Gece Publishing. 120 p.
6. Education.cfr. Israeli-Palestinian Conflict Timeline. Council on Foreign Relations, 2023. URL: <https://education.cfr.org/learn/timeline/israeli-palestinian-conflict-timeline>. [cit. 2024-04-30].
7. Edwards, M. B. The Israeli–Palestinian Conflict: A people’s war. London and New York, 2009. 242 p.
8. Gunderson, C. The Israeli-Palestinian conflict/ edited by Rivera, S., Joseph, P., Schafer, Ch. A, Edina: ABDO Publishing Company, 2003, 48 p.
9. Library specialists. 2023/24 Israel-Hamas conflict: UK and international response. House of Commons Library. URL: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9874/CBP-9874.pdf>. [cit. 2024-04-30].
10. Mock, S., Obeidi, A., Zeleznikow, J. A Brief Outline of the Israel–Palestinian Conflict. Group Decis Negot, 2014. Vol. 23. P. 1245-1262.
11. Paché, G. Israeli-Palestinian conflict: towards a major logistical and environmental crisis? Technium Social Sciences Journal, 2024. Vol. 53, issue 1. P. 252-258.
12. Tamra, O. The Israeli-Palestinian conflict : the struggle for Middle East peace/ edited by Bailey, D., New York: Lucent Press, an Imprint of Greenhaven Publishing, L, 2020. 104 p.
13. Tessler, M. A History of the Israeli-Palestinian conflict. Bloomington, 2009. 1040 p.
14. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Israel-Hamas War. Britannica, 2024. URL: <https://www.britannica.com/event/Israel-Hamas-War>. [cit. 2024-04-30].
15. Westfall, S. Murphy, B., Taylor, A. Pietsch, B., Salcedo, A. The Israeli-Palestinian conflict: A chronology. Washington Post, 2023. URL: <https://www.washingtonpost.com/world/2023/israel-palestine-conflict-timeline-history-explained/>. [cit. 2024-04-30].
16. Zanotti, J et al. Israel and Hamas: Conflict in Gaza (2008-2009). Congressional Research Service, 2009. URL: <https://sgp.fas.org/crs/mideast/R40101.pdf>. [cit. 2024-04-30].
17. Zanotti, J., Sharp, M. J. Israel and Hamas 2023 Conflict In Brief: Overview, U.S. Policy, and Options for Congress. Congressional Research Service, 2023. URL: [https://www.everycrsreport.com/files/2023-11-01\\_R47828\\_3470b5d2fe5e246a27ec0fc0bed404ffa1ed6a7a.pdf](https://www.everycrsreport.com/files/2023-11-01_R47828_3470b5d2fe5e246a27ec0fc0bed404ffa1ed6a7a.pdf). [cit. 2024-04-30].
18. Zanotti, J., Sharp, M. J., Blanchard, M. Ch. Israel and Hamas October 2023 Conflict: Frequently Asked Questions (FAQs). Congressional Research Service, 2023. URL: <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/R/R47754>. [cit. 2024-04-30].

## **BRAZIL: “A REVIVED JAGUAR” IN THE STOCK MARKET?**

**Barbora Janubová**

Ing., PhD. Assistant Professor,  
Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

At the beginning of 2024, there were reports of the appreciation of Brazil’s indices, and Louis-Vincent Gave, head of Gavekal Research, called Brazil, as well as all of Latin America, one of the bull markets [2]. In this context, Brazil can also be described as the so-called jaguar in the financial markets according to the Latin American wild feline. Experts tend to compare Brazil and

other countries of the Latin American region to jaguars at the time of their economic success. This designation is often used in the professional discussion and when comparing Latin American and Southeast Asian economies (referred to as dragons), especially when evaluating their economic history [1].

H. Stephen Gardner, with a positive vision of the future and future growth, marked the 1990s as the decade of the South American jaguars [5], but this did not quite materialize. But also for Brazil, it was a decade of reforms that prepared the Brazilian financial sector for other regional (e.g. Mexican in 1995, Asian in 1997, Russian in 1998 and Argentine crisis in 2001) and global financial crises. Also thanks to the reforms carried out in the 1990s (especially Plano Real in 1994, when inflation was significantly suppressed), Brazil managed to overcome the global financial crisis relatively quickly, already in the second quarter of 2009.

In the last three decades, we are talking about the rise and development of financial markets in Brazil. This process is connected and related to changes at the macroeconomic level: the achievement of price stability, the relative economic growth of the country, the development of the stock market and the pension fund sector and, last but not least, the adoption of better business management practices (especially the entry of new companies with high corporate governance practices IPOs) [3]. A consistent and properly understood monetary policy also contributes. According to the study by A. García-Herrero, E. Girardin and E. Dos Santos, the Brazilian Central Bank can influence the interest rate markets either through actions, that is, changes in the SELIC interest rate (the Central Bank's policy interest rate), or words, that is written and oral statements [4]. Thus, the communication of Brazil's monetary policy actors can be considered effective in communication, and this effectiveness increased after the 2008 crisis.

The development of capital markets has a significant impact on the economic development of the country. In this regard, it is important to monitor the value of the market capitalization of companies' shares as a share of the country's GDP. Brazil's capital markets still have a perspective to strengthen, as they are still not as developed as in developed countries. Moreover, interest rates are currently still high in Brazil and are expected to decrease.

Today, the main stock market in Brazil is located in the city of São Paulo. Currently, the only stock exchange in the country is the BM&FBOVESPA exchange, which was created in May 2008 through the integration between BM&F, Brazil's main derivatives exchange, and BOVESPA, the stock exchange. The BM&FBOVESPA exchange covers different markets with different products (equities, commodities and futures, foreign exchange, government securities, bonds, bills, real estate securities and many investment funds). The market serves a wide variety of agents, from brokerage firms, investment banks, asset managers, asset distributors, clearing houses and even gold smelters. Since 2008, BM&FBOVESPA has integrated the regional Brazilian stock exchanges in Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador and Santos [2]. A major stock market index is Ibovespa which tracks the performance of around 50 most liquid stocks trade [9]. It was created in 1968, while the Bovespa stock exchange was founded in São Paulo already in 1890. Nevertheless, it was not the first stock exchange in Brazil. Even earlier, the stock exchange was established in Rio de Janeiro in 1845 [2].

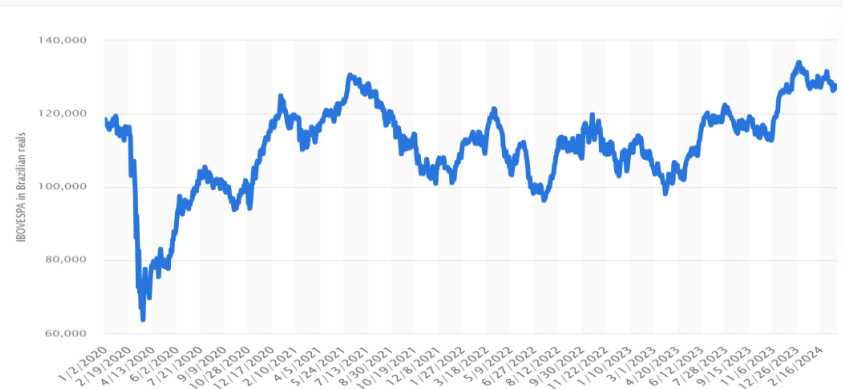
The value of the Ibovespa index has been on an upward trend since the 1990s. Currently, its value reaches 128,508.84 Brazilian reals [10]. A significant drop in the price of Brazilian shares was recorded during the pandemic, when in March 2020 the value of the Ibovespa reached 63,570 Brazilian reals, but already by the beginning of 2021 the index reached values comparable to those observed before the outbreak of the pandemic [8].

Looking ahead to 2023, we see Brazilian stocks appreciating as the Brazilian economy prospers thanks to increased oil production and higher demand for Brazil's agricultural and energy products as the countries seek to diversify their energy sources following the Russian invasion of Ukraine. Brazil also shows a low geopolitical risk (Figure 2). Despite this, the price of Brazilian shares is relatively low, even compared to other emerging markets.

Another Brazilian stock index is the MSCI Brazil Index which is designed to measure the performance of the large and mid-cap segments of the Brazilian market. With 49 constituents, the

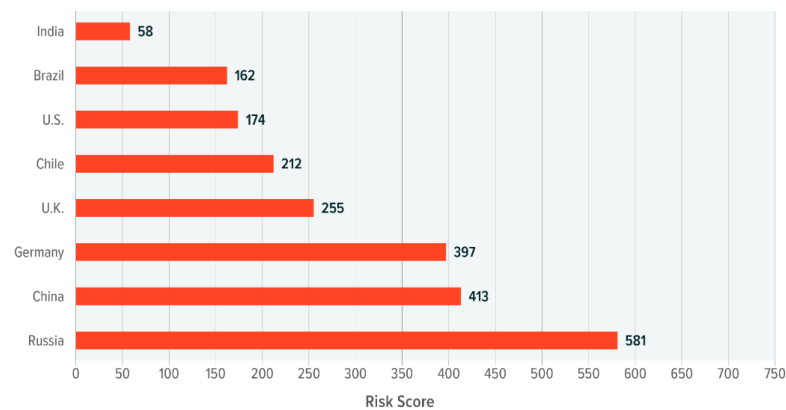
index covers about 85% of the Brazilian equity universe [7]. Unlike the Ibovespa uses the US Dollar as the main currency. This allows us international comparison.

Figure 1. The development of the Brazilian IBOVESPA stock exchange index (in Brazilian reais)



Source: [8].

Figure 2. Geopolitical Risk Index (2023)



Source: [6].

In the following section, we compare the Brazilian index with indices: the MSCI Emerging Markets (captures large and mid-cap representation across 24 Emerging Markets countries) and the MSCI ACWI (captures large and mid-cap representation across 23 Developed Markets and 24 Emerging Markets countries).

The annual performance of MSCI Brazil increased by 32.69%, which is the highest increase among the indices [7]. In addition, the price of Brazilian shares is the lowest among emerging powers, the highest is in India. It is in Brazil that the possibility of return and appreciation is high thanks to the current low share price, the possibility of lowering interest rates, macroeconomic stability, and healthy balance sheets of Brazilian companies.

Brazil is the second largest in the Americas and the world's ninth largest economy, but it is 79th in GDP per capita and it is 89th in the world according to the human development index. Brazil as an emerging market has made progress over the last decades in many socioeconomic indicators as in the quality of life of its inhabitants. However, it still shows obvious shortcomings. Brazil still has a lot of untapped potential to improve its macroeconomic and socioeconomic characteristics. It still shows great potential in the financial, specifically stock markets. Financial markets have also undergone a major change over the past three decades. The most positive change is the multiple reforms of the financial sector since the 1990s, which enabled Brazil to create a relatively stable macroeconomic environment and a better institutional environment (especially

from the point of view of communication and information). At the same time, Brazil shows a low geopolitical risk to invest. Transparency is considered the biggest negative.

Figure 3. Cumulative Index Performance - Net Returns (USD) (Mar 2009 – Mar 2024)



Source: [7].

In the last year - 2023 - the Brazilian stock markets experienced a significant revival and deserved increased interest from both financiers and experts. Despite this, Brazilian shares are still cheap and bring the possibility of high appreciation in the future. The year 2023 can also be evaluated as a year of high appreciation of Brazilian shares and stocks.

#### References

1. Clemens M. A., Williamson J. G. *Closed Jaguar, Open Dragon: Comparing Tariffs in Latin America and Asia before World War II*. National Bureau of Economic Research. Cambridge, UK. 2002. P. 1-33. URL: w9401.pdf (nber.org)
2. De Carvalho R., Oliveira Sampaio J., Gallo Garcia F. Chapter 9: Evolution of Financial Markets in Post-stabilization Brazil: Trends and Traits. *The New Brazilian Economy: Dynamic Transitions into the Future*. New York, USA. 2017. P. 177-198.
3. Dittli M. The Fed Will Cut Interest Rates for Political Reasons. *The Market NZZ*. 2023. URL: Louis Gave, Gavekal: «The Fed Will Cut Interest Rates for Political Reasons» (themarket.ch)
4. García-Herrero A., Girardin E., Dos Santos E. Do as I Do, and Also as I Say: Monetary Policy Impact on Brazil's Financial Markets. *Economia*. 2017. Vol. 17, No 2. P. 65-92. DOI:10.2139/ssrn.3155130
5. Gardner H. S., *Comparative Economic Systems*. The Dryden Press, USA, 1997. P. 211.
6. Global X. *Brazil Outlook 2024: A Strong Cyclical Opportunity*. 2024. URL: Brazil Outlook 2024: A Strong Cyclical Opportunity – Global X ETFs
7. MSCI. *MSCI Brazil Index (USD)*. 2024. URL: MSCI Brazil Index
8. Statista. *Daily development of the Brazilian IBOVESPA stock exchange index from January 2, 2020 to March 19, 2024 (in Brazilian reais)*. 2024. URL: Brazil: stock market index 2024 | Statista
9. Trading Economics. *Brazil Stock Market (BOVESPA)*. 2024. URL: Brazil Stock Market (BOVESPA) - Quote - Chart - Historical Data - News (tradingeconomics.com)
10. Yahoo!Finance. *IBOVESPA (^BVSP)*. 2024. URL: IBOVESPA (^BVSP) Stock Price, News, Quote & History - Yahoo Finance



## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION DIGITALIZATION: INTERNATIONAL PRACTICE

**Katarína Brocková**

Dr. habil. JUDr. Ing., PhD. LL.M.

Faculty of International Relations,

University of Economics in Bratislava, Slovakia

**Zinchenko Dmytro Oleksandrovich**

PhD Student of the Local Government and Territorial

Development Department

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

The modern global space has long gone beyond the creation of the information society, as digital technologies absorb more and more spheres of social life, which fundamentally changes their forms and methods. As such, most countries around the world are focusing on creating a "digital economy", taking advantage of all the potential competitive advantages it can bring. Ukraine strives to be in the trend, developing information technologies in various areas, including public administration and public life. Despite the significant potential of domestic IT specialists, who are among the top five IT outsourcers in the world, systematic and synergistic impact on the country's development has not been achieved. In our opinion, the digitization of public administration can become a significant impetus for digital transformations that can contribute to the development of a competitive economy of Ukraine.

The latest information and communication technologies are significantly changing all social relations, so the new, informational, and now digital society is being formed. At the same time, distances are decreasing, globalization is deepening, and unprecedented opportunities are being created for the development of regions. One of the most important conditions for the effective reform of state institutions and public power in the conditions of digital transformations is electronic governance, which is moving into a digitized form, the purpose of which is to improve the efficiency of the work for authorities with citizens, enterprises and other institutions and reduce the joint costs of time and money. The word "digitalization" has entered our vocabulary so imperceptibly, but quite thoroughly, that in 2019 it was even recognized as the word of the year [1].

Most of the types for activities familiar to citizens are prone to digital transformations, because digital technologies have already become the basis for creating new products, values and, accordingly, the basis for obtaining competitive advantages in most markets, which leads to the emergence of new, unique systems and processes with a new value essence (Uber, Airbnb, digital banking, etc.) [2].

In our opinion, digitalization is a unique modern phenomenon, caused by the development of productive forces, and at the same time as a process of large-scale changes in relations between actors (government, business and society in the representation of its individuals), which covers all spheres of social activity and takes place under the influence of the digital technologies integration, data and the Internet. The era of digital governance (Digital Era Governance), which replaced the New Public Management (NPM), envisaged a more modern "digital" management with an emphasis on "customer-oriented" integrity and digitalization. At the same time, scientists draw attention to the controversial use of English-language concepts related to digital transformations in the domestic scientific sphere, in particular, the words "digitalization", "digitization" and "digital transformation".

As a result of the analysis, scientists translate «digitization» as digitalization, which means the process of introducing digital technologies to improve the life of a person, society, and the state. As a result, digital governance will be perceived as a digital implementation of public authority (a digital form of public governance), which will become a stage in the evolutionary

introduction of information and communication technologies into the activities of public authorities ("informatization of public administration" → "electronic governance" → "digitalization of public governance"). All this makes the topic of scientific research relevant.

Digital management, in the future, should be focused on the operational management of national projects and the reduction of bureaucratic costs in the provision of services to citizens. A fundamentally new thing for e-government in digital realities is the transition to project management. Reforming the state administration system, building its new model should adapt the state apparatus to the digital development of business and population.

Acceleration of digital development and restoration of economic development in the conditions of war in Ukraine will be facilitated by the United 24 reconstruction plan of Ukraine until 2025, developed by the National Council for the Reconstruction of Ukraine. Within the framework of this plan, the "Digitalization" working group has developed a document with a list of projects, goals, and amounts of funding, the implementation of which will cover three time stages: wartime tasks for 2022, restoration in 2023–2025, and modernization in 2026–2032 [3].

The planned volume of expenses for digital reconstruction and development until 2025 is UAH 72.9 billion, including expenses for the development of the digital economy, restoration of digital infrastructure, restoration and development of the network of public health centres, development of state information resources in cloud technologies, development of public electronic registers and others expenditure directions.

The state invests in digital communications, often with high hopes and using significant resources, to achieve efficient public services. Public service employees are expected to provide efficient services by implementing e-government. Electronic government introduces the use of information and communication technologies for administration and provision of public services. Recognizing the possibilities of electronic organization, distribution and exchange of information, it is argued that such technologies can reduce the administrative burden, support bureaucratic coordination and facilitate interaction with citizens [8]. Both researchers and governments often believe that digital service delivery, that is, the use of digital technologies to deliver services, is more effective than traditional services.

In international practice, there is already experience in the development and implementation of stages and projects for creating an "e-government" architecture. Today, there is no single template that could meet all the conditions and solutions to the task of forming an electronic government. Analyzing the experience of implementing electronic governments in different regions and countries of the world, it is customary to distinguish three main architectural models that have been implemented in America, Europe and Asia. Conventionally, they can be called as follows: the American model, which reflects the specifics of its formation in the USA; European, within the framework of which the development for electronic government structures is carried out in most countries of Western, Central and Eastern Europe. And, finally, the Asian model is implemented with the greatest success in Singapore and South Korea [4].

Digitalization and globalization of society, digitalization of the main areas in state activity are required from the sphere of public administration, as a key means of interaction between citizens and the state, adherence to the course on improvement of interaction, integration of the national digitalization system with international practice, ensuring the appropriate level of digital literacy and skills to counter cyber threats, full-fledged, operative and high-quality information and open access to the main functional administrative services. Effective communication between relevant parts of government is crucial to overcoming barriers to successful e-government. The public sector must use digital technologies to improve services and increase their efficiency.

In a developed digital society, payments, applications and other types of communication with public administration must be processed electronically. The full digitization of the public sector should ensure the reduction of paper-based and manual control work processes, as well as duplication and unnecessary work processes. The goal is to reduce costs in the public sector while improving access to public services for citizens and companies.

Collaboration between relevant e-government stakeholders such as central governments, local public authorities, the private sector, academia, civil society and international organizations is a key factor. The use of digital communications and the implementation of e-government strategies, promoting the transparency of public administration and democratic processes, is an important part of the shared vision.

Digital management, in the future, should be focused on the operational management of national projects and the reduction of bureaucratic costs in the provision of services to citizens. A fundamentally new thing for e-government in digital realities is the transition to project management.

The introduction of digital communications to increase the effectiveness of communicative interaction in local self-government is an important and urgent task not only for authorities, but also for the community. After all, we focus on interaction. In this aspect, it is important to note that communities are also gradually developing electronic self-government, building a digital community to ensure publicity and transparency of local government activities. Public opinion is the foundation for the potential development of the community. If a local government institution is able to successfully establish a system of collecting and analyzing information about its own position, to ensure monitoring of the assessment for citizens' attitudes to the actions or decisions of the local government, it receives feedback that will significantly strengthen the effectiveness of the work for the government institution, and as a result, will form trust in community to her.

Important steps towards digital transformation and development, as well as increasing digital resilience in the post-war period, have been made as a result of the 2018-2022 legislative initiatives on the digital development of the country, including the creation of institutions such as the Committee on Digital Transformation (2018) and the Ministry of digital transformation in Ukraine (2019). The increase in financing of the digital transformation sector in Ukraine for 2021-2022 was associated with an understanding of the needs for digital development and the strengthening of the influence of European and global trends. The United 24 Ukraine Recovery Plan until 2025 will promote digital reconstruction and development through a variety of projects and activities funded by Western partners through the state budget and public-private partnership mechanisms. Ukraine's participation in digital global gateway projects will contribute to the creation of a single digital market with the EU, which will open up new digital and economic prospects for Ukraine.

### References

1. Karpenko, L. (2019). Innovative Trends in the Process Modelling of International Strategies: Systematic of Fundamental Factor Models. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*, 2019, V.95, pp. 349-354.
2. Karpenko, L. – Starodub, D. (2019). Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal, London*, 2019, V.18 (1), pp.1-6. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>
3. Rahulina N. V., Karakai M. S. (2020). Osoblyvosti ta tendentsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. [Peculiarities and trends in the development of the digital economy in Ukraine]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*. No. 11. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_81) [in Ukraine]
4. Marchenko O. (2020). Tsyfrova ekonomika v Ukraini: osnovni tendentsii ta perspektyvy rozvytku. [Digital economy in Ukraine: main trends and development prospects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk - Galician Economic Bulletin*. No. 4. P. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.04.034](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034) [in Ukraine]

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF THE COUNTRY'S INVESTMENT SECURITY

**Dmitry Popovich**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department

**Oleg Burdeinyi**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department

Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

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.

Investing in the financial sector of the economy can lead to a number of consequences, including legislative, institutional and organizational problems that can lead to socio-economic problems such as increased indebtedness, loss of control over the nation's strategic assets, etc. Definitions of terms such as "security", "investment security", "state security management mechanism" and "sustainable development" are subject to discussion. Macroeconomic, financial, foreign economic, investment, scientific and technological, energy, production, demographic, social and food security are the main components of Ukraine's economic security. According to experts, ensuring investment security is one of the most important elements of economic stability. The main threats that can negatively affect the state of investment security of the country are given, and requirements that can help reduce these threats are also proposed. The necessary structural elements, which include the state mechanism for ensuring investment security, are considered. The mechanism for ensuring investment security consists of the complex in organizational, economic, institutional and legal measures that affect the state of the state economy, stimulating domestic and foreign investors to invest in such a way as to guarantee the extended reproduction and protection of national economic interests, as well as timely detection, prevention and liquidation threats to the investment security of the state [1].

In modern Ukraine, the best investment model is needed, since the current options are unable to ensure the structural restructuring of the country's economy or solve local problems of overcoming the socio-economic crisis. It is extremely important to understand that failure in the fight for foreign investments, and not for loans from the world's leading countries or international financial organizations, will lead to the displacement of Ukraine from the world capital markets and, as a result, to the termination of economic reforms. But to prevent this, it is necessary to take into account the investment security of the state.

Investments in fixed and human capital are now one of the most important elements of financial security. Thus, ensuring an adequate level of investment security becomes extremely important. The investment security of the state can be defined as the achievement of the level of investments that allows optimal satisfaction of the current investment needs of the national economy in terms of volume and structure, taking into account the effective use and return of invested funds, the optimal ratio between internal and external investments, foreign investments in the country and abroad, and support of a positive national balance of payments.

The update of the work is represented by the deepening of the theoretical and methodological foundations of the formation for the state investment security mechanism to guarantee the economic stability and development of the state. The subject of the study is the

theoretical-methodical and applied principles of formation and practical application of investment strategy tools and investment planning of territorial development.

The authors considered how important it is to develop investment processes in Ukraine, taking into account its investment security. National interests regarding investment security are described. It is emphasized that the creation of the theoretical and methodological foundations of investment security should take place before the definition of general investment principles. The priority areas of investment security research have been determined. The methods of determining its essence and meaning are analyzed; the elements that influence the creation of a state investment strategy are systematized. It is indicated how the components of the state's investment security are interconnected. A number of measures are proposed to improve the organizational and economic basis of attracting direct foreign investment in the industry of the regions of Ukraine in the post-war period.

The mechanism for ensuring the country's economic security in modern conditions is a system of organizational, economic and legal measures to prevent economic threats. It includes the following elements: objective and comprehensive monitoring of the development of the economy and society in order to identify and forecast internal and external threats to economic security; development of threshold, maximum permissible values of socio-economic indicators, non-observance of which leads to instability and social conflicts; state activities to identify and prevent internal and external security threats [2].

The main task of the state at the national level is the formation of measures capable set of persuading potential investors to place their resources in this country. In this context, we can state that the set of political, legal, economic and social factors form and provide support for the investment activities of both domestic and foreign investors. In addition, work in this direction directly affects the socio-economic development of the country and solves a number of social problems, ensures a high level of employment of the population, allows to update and diversify production, introduce the latest technologies, know-how, promotes the development of innovations, etc. The elements of the mechanism for ensuring investment security (subject, object), as well as inter structural connections ensuring the integrity of the system, its interdependence and functionality, were identified. Authors emphasize the importance of understanding the category "mechanism for ensuring investment security" from the point of view of its object composition, inter-structural connections and target direction. On the one hand, the mechanism for ensuring investment security is based on an improved principle scheme that allows for the presence of three components: national interests (in particular, interests in the investment sphere), threats as factors that create a danger of the realization of interests, and a system of measures aimed at eliminating threats, their prediction and timely warning.

Having considered the organizational and economic basis of the mechanism for ensuring investment security, it can be defined as follows: the mechanism for ensuring investment security is a system of organizational, economic, institutional and legal measures of influence on the formation of the state of the economic environment in the state, which stimulates domestic and foreign investors to ensure such a level of investment economy, which would guarantee its expanded reproduction and protection of national economic interests, as well as timely identification, prevention and elimination of threats to the investment security of the state [3].

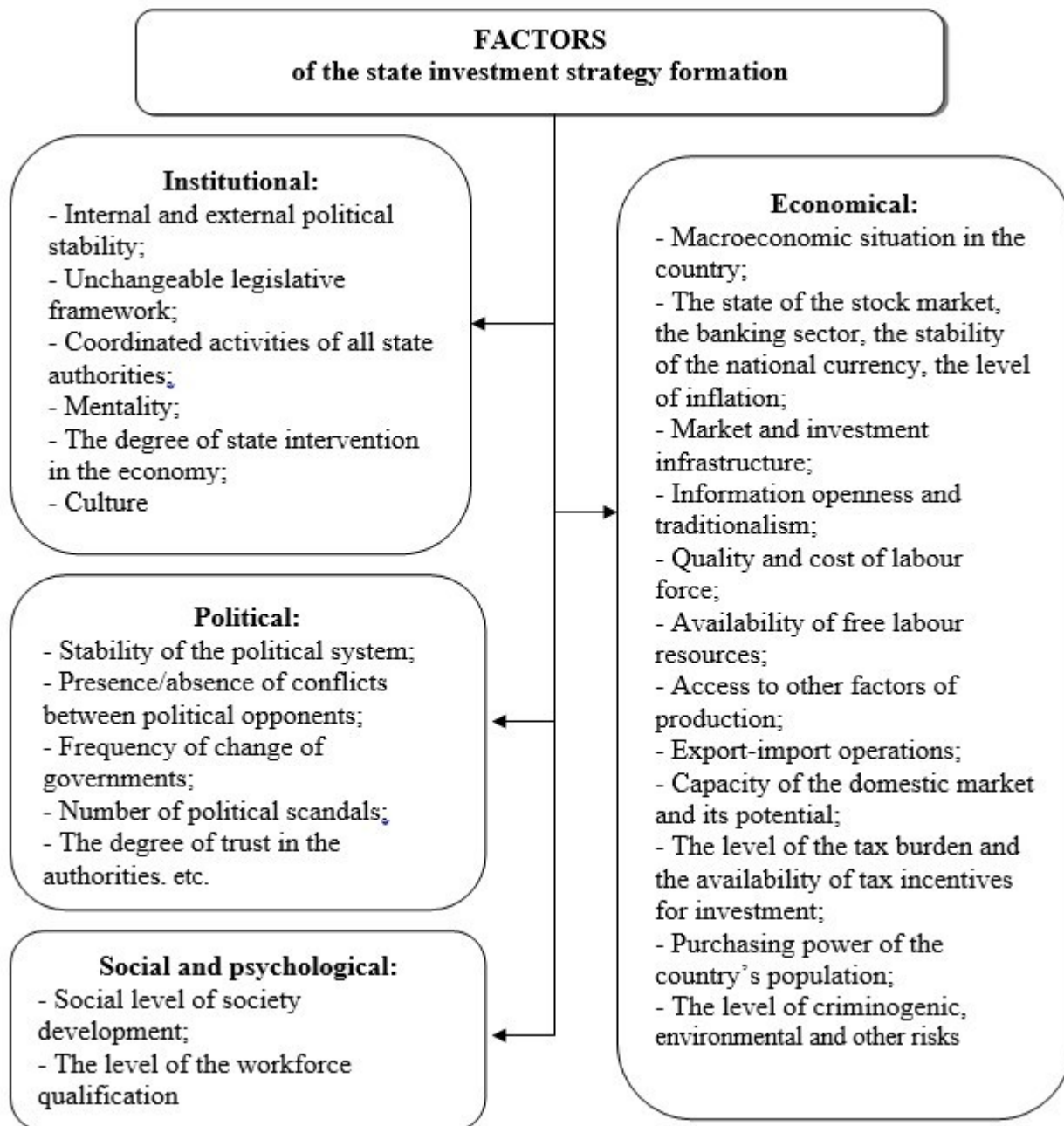
It should be noted that the implementation of the state investment policy depends on a set of factors that the investor takes into account when making decisions on investment (Fig.1)

Improving the organizational and economic foundations of direct foreign investment (DFI) attraction in the industry of the regions of Ukraine is possible through the use of the following measures:

1. Making changes to the State Strategy for Regional Development by including in the text a section that regulates the issue of forming the investment policy of regions as an element of the state's strategic progress.

2. To include in the regional strategies a section in which the development of economic sectors in the region is analyzed, with the aim of forming a complete picture of its internal potential and highlighting the attractiveness for potential investors.

3. To ensure effective protection of investors' rights and to provide guarantees to foreign investors regarding the stability of business conditions in certain regions by instalments of loan repayment terms, application of accelerated depreciation norms.



*Fig. 1. Factors of formation of the state investment strategy  
Sours: systematized by the authors on [6;7;8]*

### 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.

## **THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE EUROPEAN AND NATIONAL CONTEXT**

**Elena Bădărău**

PhD, associate professor,  
Department of Business Administration, MSU

**Cazacu Vitalie**

PhD, associate professor,  
Department of Marketing and Tourism, MSU  
Republic of Moldova, Chisinau

The small and medium-sized enterprise sector contributes to improving the economic situation, stimulates growth in production, helps to create new jobs and contributes to solving the problem of regional development. Cohesion policy funds will promote entrepreneurship and support the growth of SMEs by tackling the problems that hinder their development.

Thus, for the period of 2021-2027, EU funding comes from two sources: the 'classical' Multiannual Financial Framework (MFF), which sets out the EU's annual spending limits, and the Next Generation EU (NGEU) recovery plan, an extraordinary recovery initiative designed to help Member States recover from the COVID-19 pandemic. Cohesion policy will be funded through the MFF and, in some cases, the NGEU.

Resources for the Cohesion Policy objective "Investment for jobs and growth" will amount to a total of €322.3 billion (in 2018 prices, i.e. 2018 currency value) and will be allocated as follows:

- €202.3 billion for less developed regions;
- €47.8 billion for transition regions;
- €27.2 billion for more developed regions;
- €42.6 billion for Member States, supported from the Cohesion Fund (of which €10 billion will be used for the Connecting Europe Facility instrument);
- €1 928 million in additional funding for the outermost regions;
- €500 million for interregional investment for innovation.

The aim of the reformed cohesion policy will be to double current support to around €140 billion for the period 2021-2022, partly through greater use of financial instruments. This increased investment will support SMEs to:

1) Promoting access to finance, whether through grants, loans, loan guarantees or equity, is essential to support the small and medium-sized enterprise sector. Also, providing entrepreneurial know-how and advice, together with facilitating the creation of cross-border networks and partnerships, which play a crucial role in supporting the development of these enterprises. Improving access to international markets and managing entrepreneurial risk are also important priorities.

2) In addition, there is a need to exploit new sources of growth, such as the green economy, sustainable tourism services, health and social services, including those for the elderly economy, and the cultural and creative industries. Investment in training entrepreneurs, managers and an adaptable workforce is crucial to meet current and future challenges.

3) It is also essential to invest in human capital and in organisations that provide practical vocational education and training. Strengthening links with research centres and universities is also crucial to promote innovation in the sector.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a crucial role in the development of a country's economy, making a significant contribution to GDP formation, which can range from 10% to 70%. SMEs are directly involved in generating jobs, supporting competition, stimulating export growth and facilitating the adoption of innovations and new technologies. Compared to large companies, SMEs are characterised by flexibility and the ability to react quickly to changes in the business environment and growing market demands. They are the most widespread business form globally. [1]

In most developed countries, SMEs are growing steadily due to diversity and tailoring of demand, adaptability to market requirements, changes in the organisational structure of large companies, economic changes favouring diversification of services, economic globalisation and government policies supporting SMEs.

In Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) member countries, SMEs account for about 95% of all enterprises, highlighting their major importance in the global economic landscape.

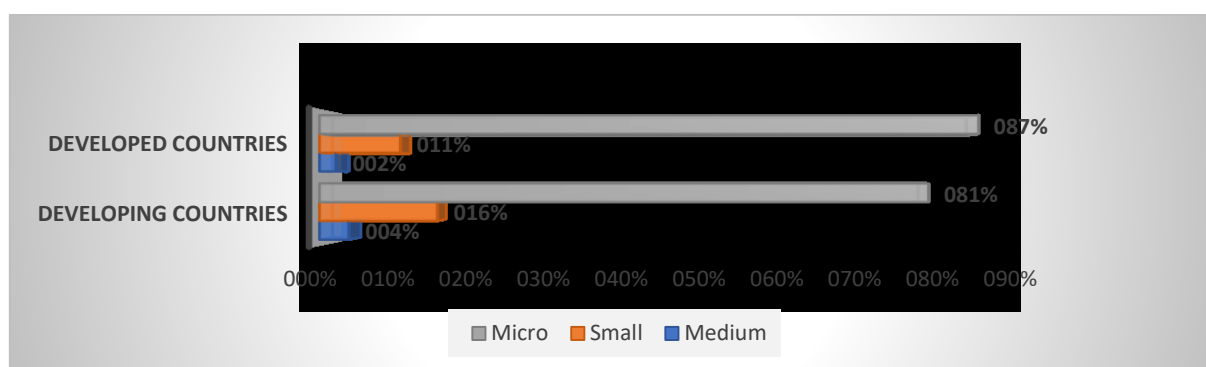


Figure 1. Share of medium, small and micro enterprises in total SMEs worldwide in 2021.

Source: IFC's MSME Country Indicators [1]

EU investment in small and medium-sized enterprises is also justified by the following.

Around 99% of all businesses in the European Union, representing some 20 million enterprises, are SMEs, with fewer than 250 employees. These SMEs are the main engine of economic growth, innovation, employment and social inclusion, forming the basic structure of the European economy.

Europe's SMEs are vital to economic recovery, generating two thirds of private sector jobs and maintaining an employment growth rate twice higher than that of larger companies.

To ensure success, SMEs need support in accessing finance and attracting skilled labour, and are more vulnerable to economic change.

To remain competitive in the global market, SMEs need to increase their productivity and offer greater quality and diversity of their products, services and goods.

Around two thirds of all jobs are created by the small and medium-sized enterprise sector, and this trend is true for both developing and developed countries. The contribution of SMEs to GDP is around 35% in developing countries and reaches around 50% in developed countries. The areas of SME activity vary significantly according to the country's stage of socio-economic development.

Mostly 85 % of micro firms are active in the wholesale and retail trade sector. In developed countries, the share of SMEs in agriculture is around 1%. In less developed countries SMEs in agriculture account for up to 12.5% of the total. This is due firstly to cheap labour and secondly to limited opportunities to develop and use advanced technologies. The share of SMEs in sales also varies slightly depending on economic development, while services have a 20% higher share in developed countries (54%) than in the LDC group (34%).



The largest share of European SMEs are micro companies, 9 out of 10 companies belong to this segment. This situation allows us to say that SMEs are the engine of the European economy. They contribute to the creation of new jobs, economic growth and guarantee social stability. Given their importance to Europe's economy, SMEs are a major EU policy objective. The European Commission aims to promote entrepreneurship and improve the business environment for SMEs, enabling them to realise their full potential in today's globalised economy.

In the European Union, the distribution by medium, small and micro categories is based on the number of employees, turnover and balance sheet total. SMEs are defined as companies with up to 250 employees, annual turnover up to €50 million and total balance sheet of €43 million [1].

In different countries, the criteria for classifying small and medium-sized enterprises (SMEs) vary. For example, in Latvia, a small enterprise must meet at least two of the following conditions: assets not exceeding €1.5 million; annual revenues not exceeding €3.5 million; average number of employees up to 250.

According to the Annual Report on European SMEs 2022/2018 SME recovery continues, the EU SME recovery has continued over the past year and is set to expand in the near future. Between 2008 and 2022, the gross value added generated by the EU-27 grew cumulatively by 14.3% and that of SMEs by 2.5% [2].

*Table 1. Share of SMEs in VA formation and share of persons employed in the SME sector, year 2022*

Indicators		Micro enterprises	Small businesses	Medium enterprises	Total SMEs	Large enterprises	Total enterprises
Number of enterprises	Units	22830944	1420693	231857	24483496	46547	24530050
	Share, %	93,1	5,8	0,9	99,8	0,2	100
Added value	trillion euros	1525,6	1292,1	1343,0	4160,7	3167,9	7328,1
	Share, %	20,8	17,6	18,3	56,8	43,2	100
Number of employees	thousands of people	41980528	28582254	24201840	94764624	47933208	142697824
	Share %	29,4	20,0	17,0	66,4	33,6	100

*Source: Annual Report on European SMEs 2022/2018 SME recovery continues [2].*

Overall, in 2022, EU-27 non-financial SMEs accounted for:

- almost all EU-27 non-financial businesses (99.8%);
- two thirds of total EU-27 employment (66.4%);
- just under three-fifths (56.8%) of the value added generated by the non-financial business sector.

Micro-enterprises are the most common type of SMEs, accounting for 93.1% of all enterprises and 93.3% of all SMEs in the non-financial sector. However, micro-enterprises accounted for only 29.4% of total employment in the non-financial sector, while small and medium-sized SMEs accounted for 20.0% and 17.0% of total employment respectively. In contrast to the uneven distribution of the number of enterprises and employment across the three size classes of SMEs, their contribution is generally equal in terms of value added, ranging from 17.6% (small SMEs) to 20.8% (small and medium-sized micro enterprises).

In 2022 the average number of SMEs per 1000 inhabitants in the EU is 57, this figure varies from country to country, for example in the Czech Republic the average number is 115 enterprises, the highest indicator in the EU, while in Romania 29 enterprises is the lowest indicator.

We can say that there is a direct link between the density of SMEs in a country and the economic development of that country, but there are also cases of this conclusion, for example in Germany this indicator is 34 SMEs per 1000 inhabitants. [3] The Republic of Moldova indicator is below the European average, in 2022 in the country there were 15 SMEs per 1000 inhabitants [4].

This wide variation in the number of small SMEs per 1000 inhabitants reflects a number of different factors, such as the industrial structure of the economy, the adoption and promotion of public policies to encourage employment and business creation, especially micro-enterprises, the level of entrepreneurship and the general economic conditions.

Currently, small and medium-sized enterprises (SMEs) dominate the economy in Moldova, accounting for about 98.6% of all enterprises in the country. This figure reflects an upward trend in the sector, due both to the improvement of the business environment and the improvement of the regulatory framework for entrepreneurship. The SME sector is considered vital in stimulating economic growth and socio-economic development of the Republic of Moldova. However, the need to significantly enhance this contribution is recognised.

According to the NBS [4], in 2022, the total number of enterprises was 54.3 thousand units, of which 53.6 thousand were SMEs. This total number of enterprises increased by 2.0 thousand (by 3.82%) compared to the previous year, 2021. The sales revenue of SMEs in this period reached the amount of 137,506.1 million lei, representing 41.5% of the total sales revenue in the economy.

The analysis of trends in the SME sector indicates an increase in average sales revenue per enterprise in 2022, reaching 2,566.7 thousand lei, 146.3 thousand lei more than in 2021. The average sales revenue per employee also recorded an increase of 26.8 thousand lei compared to the previous year, reaching 425.4 thousand lei per employee on average. The average number of employees per company in 2022 was 6.

In 2022, small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova continued to be the main driver of employment, contributing 61.2% of total employment. According to data provided by the National Bureau of Statistics, at the end of 2022, the SME sector recorded an average number of employees of 323.3 thousand people, registering an increase of 9.8 thousand people compared to the previous year, 2021. Thus, in 2022, the share of small and medium-sized enterprises in the total registered enterprises was 98.6%, while the remaining 1.4% were other types of enterprises. Another relevant aspect of the importance of SMEs in the economic landscape is reflected by their share in the total workforce, accounting for 61.2%, while the remaining 38.8% belonged to other categories of enterprises. [4]

However, a significant difference is highlighted in terms of sales revenues, where 41.5% of total revenues come from SME activities, while 58.5% are generated by other types of enterprises than SMEs.

The fields of activity of SMEs differ greatly depending on the socio-economic development of the country. In less developed countries, SMEs in agriculture account for up to 12.5% of the total. This is due firstly to cheap labour and secondly to limited opportunities to develop and use advanced technologies. In developed countries the share of SMEs in agriculture is around 1%.

SMEs in the Republic of Moldova in its activity show imbalances in the share of sales revenue, with the largest contribution being generated by small enterprises. This situation is conditioned by several objective and subjective factors such as: relatively little experience of activity of the SME sector; insufficiency of support instruments correlated with the needs of the sector; relatively low level of business technology; entrepreneurial culture in the process of formation and development.

Sales revenue in 2022 compared to 2021 for all categories of businesses increases, with SMEs recording a 43.9% increase in sales revenue compared to 2021. These results are partly due to the signing in 2019 of the Moldova-EU Association Agreement and DCFTA and at the same time the increase in prices of products and services due to the macroeconomic situation in the country

The analysis of the evolution of small and medium-sized enterprises (SMEs) indicates an increase in sales revenue on average per enterprise in 2022, reaching 2,565.4 million lei or 146.3 million lei more than in 2021. SME sales revenue on average per employee also increased by 26.8 thousand lei compared to the previous year, reaching 425.3 thousand lei on average per employee [4].

As a result of the survey of the SME sector in the Republic of Moldova, we observe that the most demanded and profitable areas of business activity are in the agricultural sector, wholesale and retail trade, real estate transactions, renting and business service activities. According to the content, this denotes that the mentioned sectors do not involve maximum risk and the high asset turnover speed offers a short payback period, which is a major advantage for them.

Also, SMEs in the Republic of Moldova make a limited contribution to the development of the real sector of the economy, as they do not adequately fulfil their role of selecting the most promising innovations in the sphere of production. There is a lack of connectivity between the productive and scientific sectors, and researchers' inventions are not sufficiently validated and implemented. Analysis of the structure of SME sales revenue shows that trade has the largest share, accounting for 49.7% of total SME revenue. This suggests that the revenues to budgets come mainly from the resale of imported goods, not from domestic production. In manufacturing, the number of SMEs is 9.8% and their share in total revenues is only 13%. SMEs therefore act as intermediaries between foreign producers and Moldovan consumers, contributing to the development of the economies of the producing countries [5].

Failure to perform the essential functions of small business, such as diversifying production and promoting innovative projects, has a negative impact on the country's economic development. Simplification of the role of small business, reduced to that of a mediator and market promoter for foreign products, inevitably leads to a lower level of development of the real sector of the economy, loss of competitive advantage and slower pace of development of the scientific sector. [6]

There are several reasons for this. Firstly, the lack of an efficient financing system for small forms of entrepreneurship, with a focus on the issue of credit, is one of the biggest challenges for small business in Moldova. Secondly, the increased tax burden and the bureaucratisation of the supervisory bodies worsen the conditions for small businesses to operate.

We believe that there are many specific challenges that can be addressed by small business enterprises in the Republic of Moldova, including: expanding and creating new jobs, especially in small towns and rural areas; developing the service sector; addressing demographic issues, including by creating jobs for young people; and the rapid adoption of innovative products.

The above analysis provides a background for identifying key priorities for state support to small and medium-sized enterprises. In determining these priorities, it is essential to take into account the main directions of Moldova's economic and political development.

One of the fundamental priorities of state policy should be the development of the country's scientific and technical potential, which is essential for the revival of competitive economic activities. Moldova's scientific and technical potential, even in the context of a significant reduction in investment in research, must be maintained and developed as a guarantee for the future stabilisation and growth of the national economy. In this perspective, an effective way of supporting these policies could be the creation of new small and medium-sized enterprises in the scientific and technical field and the expansion of existing ones. [7]

The need for state support for the formation of such small and medium-sized enterprises or similar structures is obvious, as some of these companies will operate directly in the fields of scientific research and technological development, generating new knowledge and innovations, both in technologies and techniques, as well as in areas of production, thus contributing to increasing the economic competitiveness of domestic products.

Experience in other countries shows that state support for small and medium-sized enterprises is primarily focused on science-based firms, as well as those involved in industry, social services and construction. It is important to emphasise that the conditions for small business development, especially for the most relevant areas of activity, are unsatisfactory. In particular, the taxation system, the credit system (with high loan rates, short repayment terms, insufficiently developed system of guaranteeing and securing credit facilities) and the lack of priorities in the economy (with the necessary incentive guidelines) do not contribute to the advancement of the small business sector and stable economic development.

In order to reduce the tax burden, it is recommended to adopt effective measures to differentiate income tax rates, especially for small manufacturing enterprises. Within these incentives, differentiation can also be envisaged for SMEs active in priority industries, as well as for those exporting their own products, by imposing lower taxes.

To stimulate production activity, some form of state intervention is needed to save domestic production. In these circumstances, the Moldovan government should make greater use of state and regional programmes aimed at creating new types of production. For example, initiatives that promote natural, ecologically pure production, which is in demand in Eastern and Western European countries, such as freshly frozen agricultural products for both the domestic and foreign markets, can make a significant contribution to reducing losses in agricultural production grown in the republic.

In order to improve the situation of small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova, we consider it essential to adopt the following measures: adjusting the regulatory framework to meet the needs of SME development, especially those in the real sector of the economy; improving SME access to finance; increasing SME competitiveness and encouraging innovation; facilitating SME development in the regions; strengthening business partnerships.

We believe that a fundamental condition for the economic growth of the Republic of Moldova is the promotion of entrepreneurial activity - a distinct, innovative, anti-bureaucratic style, oriented towards new directions in business development, towards innovation, with the aim of accelerating economic development and improving the standard of living of the population.

**Conclusions:** The small and medium-sized enterprise (SME) sector plays a crucial role in economic development, stimulating output growth, contributing to job creation and having a significant impact on social integration and regional development. SMEs form the backbone of the European economy, generating around two thirds of private sector jobs.

To support SMEs in promoting access to finance, diversifying their economic activities and increasing their competitiveness in the global market, several measures are needed, including the provision of entrepreneurial know-how and advice, investment in training and strengthening links with research centres and universities.

Based on what has been analysed in the research, we could conclude that further investments and policies to support SMEs should focus on facilitating access to finance, stimulating innovation and internationalisation, strengthening human resources and links with the academic and research sector.

The need to develop and implement specific strategies and programmes for less developed regions and Member States facing major economic challenges, to ensure a fair distribution of funds and to promote inclusive economic and social development.

Increasing the transparency and efficiency of the process of accessing EU funds for SMEs, to ensure optimal use of resources and to ensure maximum impact of investment in the development of the private sector and the economy as a whole.

Implementing tailor-made assistance and advisory programmes for SMEs to support them in managing entrepreneurial risks, adopting sustainable business practices and adapting to changes in the economic and technological environment.

Support the development and promotion of local and regional entrepreneurial ecosystems by facilitating collaboration between the public, private and academic sectors, and by creating incubator and business accelerator spaces for innovative entrepreneurs and start-ups.

Continuously monitor and evaluate the impact of SME investments and policies to identify good practices, lessons learned and opportunities to improve their effectiveness and efficiency.

Encourage the active participation of SMEs in European research and innovation programmes and initiatives, as well as in public policy-making at European and national level, to ensure that their needs and concerns are properly taken into account in the formulation of economic decisions and strategies.

## References

1. IFC's MSME Country Indicators [Electronic resource]. <https://www.smefinanceforum.org/data-sites/ifc-financing-to-msme>
2. Annual Report on European SMEs 2022/2018 SME recovery continues [Electronic resource] [https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24\\_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023\\_FINAL.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual%20Report%20on%20European%20SMEs%202023_FINAL.pdf)
3. World Trade Report 2021: Levelling the trading field for SMEs. [Electronic resource]: <https://finances.worldbank.org>
4. The National Office of Statistics [Electronic resource] [https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2021-9557\\_59645.html](https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2021-9557_59645.html)
5. The Activity of Small and Medium Enterprises in the Republic of Moldova in 2021. [Electronic resource] <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5685>
6. IATIŞIN, T. "The Development of Small and Medium Enterprises in the Republic of Moldova." In: Annals of the National Institute of Economic Research. 2021, 7th edition. nr. 1, pp. 36-40. ISSN 1857-3630, ISBN 978-9975-4326-6-5.
7. Government Decision of the Republic of Moldova Regarding the Strategy for the Development of the Small and Medium Enterprises Sector for the Years 2012-2020, No. 685 dated 13.09.2012. In: Official Gazette of the Republic of Moldova dated 21.09.2012, No. 198-204/740 (4236-4242).

## POST-KARIMOV ERA AND THE DYNAMICS OF THE CULT OF PERSONALITY IN UZBEKISTAN

**Júlia Kromková**

Ing., PhD. Student,

Faculty of International Relations,

University of Economics in Bratislava, Slovakia

Since the Soviet era, the cult of personality has been a continuous phenomenon in the Central Asian region. A special model of the 'father' of the nation is created by massive propaganda, in which the political leader is glorified in the eyes of the whole nation, and perpetuated also through representatives of the spiritual sphere, who, with varying degrees of openness, present the ideal of the leader of the country as a 'divine gift'. In all Central Asian republics, except Kyrgyzstan, there is a cult of authoritarian presidents. Personality cults are viewed as common in Central Asian political culture, with implications for many political processes in the former post-Soviet republics.

Ideology serves as one of the foundations of authoritarian regimes and shapes the appearance of their leaders [1]. Distinguishing a personality cult in a country from mere popularity of a politician is not always straightforward. However, throughout the social spectrum of Central Asia, adoration of their rulers predominates at all levels, attributing to current ruling presidents all possible and impossible qualities [2]. Central Asian leaders often harness their strong personalities solely to reinforce their political control. The cult of the ruler in the region began with the Turkmen dictator Saparmurat Niyazov. Although the 'Türkmenbaşy' passed away in 2006, the traditions of personality cult in the region have not waned. On the contrary, they have flourished unabated.

Personality cult is mostly defined as exaggerated devotion to a charismatic political, religious, or other leader. In contemporary manifestations, it is primarily associated with the imposition of admiration for holders of power as infallible and arbitrary creators of history [3].

In Uzbekistan, the cult of personality is associated with Islam Karimov, who ruled for over 25 years – from the state’s independence until his death in 2016. He remained in power once through a referendum and five times through elections. Paradoxically, the cult of his personality began to grow in the period after his death. However, this was not a long-term trend, as Karimov’s successor, the second president Shavkat Mirziyoyev has been gradually distancing himself from Karimov’s worship and began the process of shedding his legacy.

Despite the departure from Karimov’s governance course, there are numerous parallels in the styles and methods of both Uzbek presidents. Mirziyoyev successfully emerged from the shadow of the first president and became the country’s primary reformer, forming his own cult of personality.

Islam Karimov became the president of independent Uzbekistan as a long-standing official and prominent figure of the Communist Party. He possessed sufficient Soviet ambitions and qualities. From the beginning of his rule, he did not tolerate political opposition. During his long reign, he fought against Islamist opposition, which he managed to successfully suppress, especially after the events in Andijan in 2005. However, the Islamic threat to Karimov’s government continued to loom from neighbouring and unstable Afghanistan. President Karimov’s regime was characterized by international human rights organizations as one of the most repressive in the world.

President Karimov’s cult of personality has been particularly pronounced in the form of "quotations". Quoting the President or his books was a must for students, researchers, or journalists. Like other leaders of post-Soviet Central Asian countries, he remained in office until his death without providing any mechanism for the transfer of power, and the country was therefore expected to descend into chaos and brutal clan warfare [4]. These predictions did not come true, as with the change in the presidency the country, at least outwardly, embarked on a modern-day perestroika. Shavkat Mirziyoyev, a long-time prime minister and loyal associate of Karimov, became president.

As the researcher D. Ishakova notes, “Willing slaves produce more tyrants than tyrants produce slaves” is fully justified in Uzbekistan. In her view, Uzbekistan "deserves" this type of presidents until the Uzbeks themselves want change - economic, political, and social. New president Mirziyoyev started to build a cult of personality around President Karimov in order to strengthen the legitimacy of his own power.

He described Karimov’s personality as "a heart that embraced the universe", and although the first president’s long rule has repeatedly refuted this, the point was that the new reformist president Mirziyoyev would encourage the population to adopt and maintain that image. Mirziyoyev declared of his predecessor that "*with his multifaceted political activity and noble human qualities, he left an indelible mark in centuries of the history of our homeland*" [5]. Under the leadership of President Mirziyoyev, the trend in the country since 2017 has been to introduce reforms that have liberalised the country but at the same time demolished Karimov’s legacy.

Signs of a cult of personality	Islam Abduganiyevich Karimov (1991-2016)	Shavkat Miromonovich Mirziyoyev (2016-)
<i>Portraits, statues, buildings of the leader</i>	Museum of Islam Karimov in Tashkent, Monuments to Islam Karimov in Samarkand, Tashkent, Karshi etc., portraits removed	portraits of the head of state massively distributed to state and public institutions
<i>Special titles for the leader</i>	“Dada”, “Yurtbashi” (head of the state)	“Yurtbashi”, “Leader of the Nation”
<i>Development of state ideology</i>	“Idea of national independence” based on the concept of “manaviyat”	“Idea of national development” based on the concept of the “New Uzbekistan”

<i>Books written by the leader</i>	25 books 1 <sup>st</sup> : " <i>Uzbekistan: its path of renewal and progress</i> " in 1992; last: " <i>The people of Kashkadarya, hardened in the trials of life, are capable of reaching any high milestones</i> " in 2016 dozens of articles and reports	5 books including " <i>From national revival to national progress</i> " in 2017 and " <i>Strategy of the New Uzbekistan</i> " in 2021
<i>Quotations and citations</i>	statements of the president as a component of the educational system	statements by the President quoted in the academic, public or cultural sphere
<i>Thanks to the efforts of the head of state</i>	frequently used phrase in public discourse	increasing trend in the public sphere
<i>All the news mostly about the leader ad its activities</i>	common practice in the country for more than 25 years	emerging trend in media landscape
<i>Streets, universities, cities named after the leader</i>	Taskhent International Airport, Palace of Arts in Ferghana, Automobile plant in Asaka, Islam Karimov Street in Taskhent	n/a
<i>Day of Remembrance</i>	Day of Remembrance of Islam Karimov (September 2), Birthday of Islam Karimov (January 30)	n/a
<i>Memorial Complex</i>	Islam Karimov Mausoleum in Samarkand	n/a
<i>Referendum / Constitutional change (to extend the president's term)</i>	Referendum 1995, 2002; Amendment to the Art. 90 of the Constitution 2011, 2015	Constitutional amendments in 2023 (based on the referendum) that allow the president to stay in power until 2040
<i>Road closures</i>	were used	frequently used in practice

*Source: Own elaboration based on the book How to Be a Dictator: An Irreverent Guide written by Mikal Hem (2017).*

Fundamental elements of the regime have been removed, but his personality as such has been celebrated and recognised on a national level. Karimov retained power for more than a quarter of a century through constant propaganda, and despite many reservations, he was the personification and the guarantor of stability. In this regard, there was no better symbol for Mirziyoyev than Karimov himself.

The foundational constitutional element of stability within the current authoritarian regime in Uzbekistan is the concept of "*20% violence, 80% propaganda*" [6]. The statements and thoughts of President Mirziyoyev represent an active component of the massive propaganda forming the basis of the "*Third Renaissance*" that Uzbekistan is currently experiencing. This ideology, authored by the President himself, is presented as the hope for a better future for the country. The extensive reforms implemented in the country since 2017 have brought success and support from the population, as confirmed by the victorious presidential elections in July 2023. The Uzbek president, as "the architect of the New Uzbekistan construction process," can continue to rely on

the Uzbek people, who, despite their advanced democratic maturity, still prefer "stability and continuity," thus accepting and justifying many hidden aspects of the ruling regime [7]. Portraits of the president as the most influential person in the existing power vertical hanging in public spaces and institutions legitimise his image as a fighter for a new and better Uzbekistan, and link him to specific goals, tasks and reforms. After 25 years, portraits of President Mirziyoyev in over 40 000 state institutions worth over USD 500 000 have replaced the static image of Uzbekistan's founder, Islam Karimov.

Despite President Shavkat Mirziyoyev's directive at the end of 2017 to celebrate the 80th anniversary of Islam Karimov, the process of moving away from the cult of personality surrounding the first president began in Uzbekistan in 2018. State television and radio ceased to mention Islam Karimov, despite the fact that the main streets of the Uzbek capital are named after him, and numerous monuments are dedicated to him. Uzbek authorities ordered that no portraits or images of the deceased first president of the country, Islam Karimov, who ruled the country for 27 years, be shown in the public media space. While Karimov was in power, all media outlets spoke of him as the greatest leader who gave the country independence, eliminated enemies, and directed the country on the path of development. A new "recommendation" emerged to focus greater attention on the current head of state, Shavkat Mirziyoyev. Police raids against vendors selling souvenirs with Karimov's likeness took place in several regions, resulting in the confiscation of goods, and all books authored by the former leader of the country were removed from Bukhara State University [8]. A shift away from the need to reference Karimov's works was noted in academic circles. However, a new requirement emerged – to mention the successes of the second president or to quote from works summarizing Mirziyoyev's most important speeches. The sale of souvenirs bearing Karimov's photograph was significantly restricted, and regional media publications increasingly avoided mentioning the legacy of the first president. Mirziyoyev appears much more frequently on newspaper headlines or on television, showcasing the success of his reforms. Furthermore, Uzbeks, especially the younger generation, have great confidence in the president Mirziyoyev, and among children the president is universally admired.

The government did not provide any explanation for the ban on mentioning Karimov's name, but the main motives could be seen as an attempt to replace one cult of personality with another, thereby making the current president the new Karimov, while also encouraging the population to "do not remember" about the export of the country's wealth by former president's relatives and associates (especially Islam Karimov's daughters Gulnara and Lola). According to a new decree, the term "yurtbashi" – head of state, should no longer refer to Karimov but to Mirziyoyev [9]. This dual attitude towards the figure of the first president – official reverence and unofficial oblivion – may be explained by the aim of the new Uzbek government to transform the memory of Karimov into a relic of the past. At the same time, the circle of the president's close associates is gradually preparing for the idea that there will be only one ruler, and the old one must be forgotten by creating a new cult. Karimov's monuments will continue to remind the younger population of the achievements of the first president, while this memory will become less harmful and uncomfortable for Mirziyoyev's government. The mistakes and failures of the previous regime will thus be pushed into the background, and the current reform narrative of the new presidential administration will be highlighted. However, this new reality will not reflect the fact that the new government is comprised of the most loyal, experienced, and successful politicians of Karimov's regime. The extent to which they are genuinely inclined towards declared changes in the country's development is highly questionable.

Shavkat Mirziyoyev enjoys virtually unlimited political power in Uzbekistan. He aims to step out of the shadow of the first president and not be perceived merely as his "diligent student and follower," yet the similarities in their styles and methods of governance are evident. After all, even the process of forgetting Karimov is being carried out using "Karimov" methods. Islam Karimov secured unlimited power in the country at the dawn of Uzbek independence by diverting and condemning the Soviet Union. Currently, Mirziyoyev is analogously relativizing the legitimacy of his predecessor's course and political lineage. Both presidents titled themselves as



reformers upon assuming power, primarily focusing on the socio-economic sphere. However, Karimov failed to fulfil developmental ambitions and achieve decisive changes in the country during his tenure. Uzbekistan's stagnation in the early stages of independence is associated with his "conservative autocratic" policies. The current president demonstrates significant reform commitment and potential both externally and internally in the country. However, he faces the challenge of whether the parallels with his predecessor ended with portraits and monuments, or if Mirziyoyev will repeat Karimov's political path and fate.

The cult of personality persists in Central Asian countries. Uzbekistan is no exception, with one cult of personality rapidly developing into another, and its existence will last if the population itself allows it. In an optimistic scenario, it will not necessarily be permanent. However, as the Uzbek population has not yet experienced other methods of governance, the trend of maintaining and glorifying the president as the leader and leader of the nation, despite increased interaction with the outside world, is quite strong and stable.

At this point, it is observable that the first year of Mirziyoyev's governance was marked by euphoria "of freedom", which gradually fading as individuals who resist to genuine changes in the country persist within state power structures and contribute to the building of a new cult of personality. The constraint of this cult of personality within the country will only occur if conditions for "real" rule of law are created. However, the establishment of a rule of law is a complex process and receives very limited support in the Central Asian context.

#### References

1. Horak, S. (2009). Ideology of a leader in post-Soviet / Central Asia and the Caucasus. 2009, No. 6 (66). P. 123-134.
2. Leonard, P. (2016). Cult of personalities proliferate in Central Asia /AP News. [Electronic resource]. URL: <https://apnews.com/general-news-15e56ebbc9ef4919be3ab931ad823173>, 23. 05. 2016.
3. March, A. (2003). From Leninism to Karimovism: Hegemony, Ideology and Authoritarian Legitimation / Post-Soviet Affairs. 2003, No. 4 (19). P. 308-309.
4. Dubnov, A. & Ilkhamov, A. (2017). After Karimov: when will things get better in Uzbekistan? /BBC News, 29. 08. 2017 [Electronic resource]. URL: <https://www.bbc.com/russian/features-41087934>.
5. Ishakova, D. (2011). There will be a cult of personality in Central Asia as long as the people allow it. [Electronic resource]. URL: <https://shorturl.at/actR3>.
6. Avdeev, V. (2023). Ran'she pečatali monety s likom carja. Teper' — portrety. [Electronic resource]. URL: <https://sarpa.media/iconic>.
7. Seyfettin, E. M. (2023). The Uzbek People Claimed the Third Renaissance and Said Stability Once Again. Ankara: Ankara Center for Crisis and Policy Studies, ANKASAM Outlook 10. 07. 2023.
8. Minkin, A. (2018). Obezličivanie kul'ta. Začem vlasti Uzbekistana zapretili upominat' imja èks-prezidenta Karimova v SMI. [Electronic resource]. URL: <https://shorturl.at/euM47>.
9. Ozodi (2021). Čtoby byt' «kak vse»: Mirziëvu predložili prisvoit' titul «vožd' nacji». Dushanbe: Radio Free Europe/Radio Liberty 05. 09. 2021.

## MODELS OF FINANCING AND ORGANIZATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN POST-CRISIS CONDITIONS

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

### **Dmytro Korchovi**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

Medical insurance is a type of insurance against the risk of costs associated with receiving medical care by the insured. In most countries it is a form social protection of property interests of the population in the health care system. Transferring the medical industry of Ukraine to market principles is a long-term mechanism. This is a dynamic process of an organizational and managerial nature, which requires adaptation of the current health care system to economic and political ones and social conditions of our state, which are constantly changing and improving. The need for mandatory state social medical insurance in Ukraine determines the current state and procedure of financing the industry health care, the main drawback of which is the use of the only significant source of funding - budget funds. The deficit of financial resources imposes significant restrictions on the development of the infrastructure of medical institutions and on the level quality of medical care.

The medical industry in Ukraine today does not have the opportunity to enjoy the advantages of the market economy. Health insurance is at the stage of development. The state budget, from which medicine is currently financed, is unable to cover even half of its needs. The health insurance system today is not a clear explanation for many people, that is, insurance is a guarantee in the event of an insurance event of reimbursement of financial costs for medical care due to the early accumulation of funds. This is due to the need to provide citizens with affordable, high-quality and diverse medical services. It can become an additional source of financing health care activities. But today, medical insurance should make it possible to attract additional financial resources at the expense of various sources for the organization of medical assistance to the population by providing medical services and guarantees of various opportunities to receive them in full for the entire population [1].

Sources of funds for the mandatory health insurance fund can be:

- insurance premiums paid on the terms and in the manner prescribed by the legislation of the country, and which can be paid directly by the insured person and/or his policyholder. Insurers can be employers who insure the health of employees, pension insurance funds or local self-government institutions that pay contributions for pensioners and children under 18, etc. The size of the insurance contribution in the mandatory health insurance system is not tied to the state of health of the insured person and, accordingly, to the amount of medical care received. Insurance rates are set, as a rule, as a percentage of the wage fund (for employers), the income of individuals or in absolute amounts, etc.;
- appropriations from the budget, which are intended to ensure the minimum level of insurance benefits, if the received insurance contributions are not enough for this;
- charitable and voluntary contributions of enterprises, organizations, individuals;
- profit received from temporarily free funds of the Social Security Fund;
- other incomes not prohibited by law.

It is considered necessary to carry out a number of measures for the organizational nature, including the adoption of normative legal acts, which would ensure the solution of such important problems as:

- the creation of conditions for the development of voluntary health insurance as an effective supplement to mandatory social health insurance.
- the legislative settlement of the issue regarding the possibility for legal entities (employers) to include the costs of paying insurance payments under voluntary medical insurance contracts of their employees in the cost of production.
- the increasing the reliability of insurance organizations that will work in the voluntary health insurance system (set requirements).
- the ensuring control over the use of uniform standards by all medical institutions working in the voluntary health insurance system, regardless of their departmental subordination and organizational and legal form [2].

Medical insurance is the form of personal insurance that guarantees citizens receiving medical care in the event of an insured event at the expense of accumulated insurance funds. From a socio-economic point of view, health insurance is one of the most important components of the national health care system. The relevance of this issue lies in the fact that health insurance is a form of protection against risks that threaten the most valuable thing in a personal and public sense-human health and life. Medical insurance as the form of social protection in the area of health care is a guarantee of providing medical care under any circumstances, including in connection with illness and accidents. To date, three main types of health care financing are defined: state, mandatory and voluntary health insurance and a mixed form.

Health care financing is usually carried out in a mixed form. In different countries of the world, depending on which form of financing is dominant, the health care system is called public (England, Ireland, Italy, Scotland), compulsory health insurance (Austria, Belgium, Netherlands, Germany, Sweden, Japan) and mixed (insurance-budgetary) (USA), where about 90% of the country's population use the services of private insurance companies [3].

Ukraine, carrying out market transformations in this area, strives to form a mixed budgetary and insurance system of health care financing. Not having its own experience of mixed financing of health care, Ukraine adopts this experience from other countries of the world.

One of the first countries to introduce health insurance is Germany (1881):

- decentralization, the meaning of which is that there are more than 1,000 insurance funds in the country: professional, territorial and ersatz funds;
- mandatory nature of medical insurance.

The British model is characterized by the following features:

- high level of centralization. Compulsory health insurance covers 1/3 of the country's population;
- prevalence of the budgetary system of financing;
- payment by patients of 10% of the cost of treatment.

The American model of health insurance is characterized by the following features:

- accumulation of funds in the centralized insurance fund;
- distribution of the funds of the centralized fund on the basis of the legally established form of calculations. This system covers more than 20% of the population;
- about 60% of the population is covered by voluntary group insurance at the place of work.

In Canada, the features of the national health insurance system are as follows:

- mandatory medical insurance;
- more than 90% of all costs for inpatient and outpatient treatment are covered by public funds. Progressive taxation covers 25% of all health care costs;
- voluntary insurance covers only those medical services that are not covered by the national insurance system.

The Japanese model of health insurance is characterized by:

- presence of two mandatory health insurance programs: state and public;
- health insurance coverage of all those who work at enterprises employing five or more people, as well as their family members;

- calculation of insurance premiums (contributions) from standard monthly earnings.

From the above models it is clear that in a very small number of countries the state can afford to take responsibility for the almost complete provision of medical care exclusively on a budgetary basis. In most countries, they are trying to combine different systems of financing the health care system. This is explained primarily by the fact that in modern conditions the volume of threats to the health of citizens is increasing:

- globalization processes have revived the migration of the population, which spreads infectious diseases that are not characteristic of entire regions;
  - the extremely fast pace of life, the development of information technologies, in addition to positive changes in the economy, give rise to a number of stressful situations that negatively affect the health of the population;
  - terrorist acts, extraordinary man-made accidents, etc. increase the need for medical assistance;
  - the extension of life expectancy is accompanied by the aging of the population, which generates additional costs for providing assistance in connection with diseases of aging, etc.
- [4].

The budgetary model of health care operates in many economically developed countries of the world (Great Britain, Denmark, Iceland, Ireland, Norway, Finland, Sweden, etc.). Due to the preservation of market mechanisms in the area of health care, such as the professional independence of general practitioners from state health care authorities and contract work, the availability of permission for specialists working in public medical institutions to engage in private practice part-time, the functioning of alternative institutions of medical care, etc., the governments of the mentioned countries managed to resist monopolistic tendencies in this area and preserve its economic efficiency.

Summarizing the results of the research, it can be confirmed that three alternative models of organization and financial provision of health care have been formed in modern society: private, budgetary and insurance. A common feature for them is the use of a multi-source financial support mechanism and the involvement of all possible financial resources. The determining factor of the activity of each model is the priority value of one or another source of financing in the structure of total costs for health care. In Ukraine, the budget model of health care functions, since budget funds play a dominant role in financial support. As a result of the market transformations that took place in the country's economy, this health care system felt the need for reform and modernization. At the current stage of health care development, the main problem of state policy in the mentioned area is the full fulfilment of legally established obligations and guaranteeing the appropriate level of financial support.

### References

1. Karpenko, L., Zzhylinska, O., Zalizko, V., Kukhta, P., & Vikulova, A. (2019). Human development in the context of provision of the social safety of society. *Journal of Security and Sustainability Issues* 8(4): 725-734.
2. Ivanenko Y. (2015). Finansove zabezpechennia okhorony zdorovia v umovakh sotsialno-ekonomichnykh transformatsii [Financial provision of health care in the conditions of social and economic transformations]. *Svit finansiv - The world of finance*. № 3. P. 71-81. [in Ukrainian].
3. Karpenko, L. (2022). Development of the financial mechanism for providing the state guarantees of population medical service: foreign practice. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences - Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. №1(302). C. 290-295.
4. Havrychenko, D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming mechanisms of public management in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public administration and regional development*. №1. S.68-85 [in Ukrainian].

## **CURRENT ISSUES OF STATE INFLUENCE ON THE INVESTMENT DEVELOPMENT REGION IN THE COORDINATES OF ECONOMIC SECURITY**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

**Dmitry Popovich**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Department Development  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

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, finds 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.

## **NEW VECTORS FOR DEVELOPMENT OF THE STATE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE COORDINATES OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

**Dmitry Verbitsky**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Department Development  
Odesa Polytechnic National University

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].

The level of corruption reflects the state of the social organism and is a consequence of social trends and phenomena of politics, economy and state development, as it covers all spheres of social life. This negative destructive phenomenon has become almost routine even for the developed democratic countries of the world, which undoubtedly has a detrimental effect on the formation and development of healthy social relations. The spread of corruption is facilitated by its perception by society, because more and more often it is defined as the norm of the functioning of state institutions and is perceived as a means of satisfying economic, political or social needs

In Ukraine, research shows, corruption has acquired a systemic character and has become an independent political force. The following features are characteristic of it now:

- state policy is directly dictated by the private interests of persons in power, close to power, capable of influencing the power;
- additional and shadow incomes form the basis and necessary part of the income of officials;
- corrupt behavior has become the norm of economic and legal culture;
- the executive power actively uses "shadow" forms of revenue mobilization and incentives

The symbiosis of corruption and organized crime significantly complicates the implementation of relevant prevention measures by subjects at the general social, special criminological and individual levels. At the same time, the effectiveness of these measures significantly depends on the timely use of the advantages of digital transformation as a practical tool for crime prevention.

Digital money that operates through an asymmetric encryption technique is known as a cryptocurrency. There are thousands of these assets available today, but when it comes to price, Bitcoin is still the oldest and most well-known cryptocurrency. Because of the BTC rate's ongoing volatility, more people are becoming interested in working in the cryptocurrency business each year. Cryptocurrency is a brand-new class of asset that differs greatly from traditional money and other financial instruments. With fiat, the primary distinction is that you directly own the digital currency. You can do this without a bank or other type of financial organization. You keep the crypt in your individual e-wallet [2].

With approximately half of the market capitalization, Bitcoin continues to be the market leader and "big whale" despite the rapid expansion and diversity of cryptocurrencies. All



cryptocurrencies, with the exception of Bitcoin, are known in the financial community as altcoins, or alternative cryptocurrencies. It's also important to note that those who own cryptocurrency, work in the infrastructure supporting it, and invest in it refer to traditional currencies and the paper money market as "fiat" or "fiat money."

*Is Cryptocurrency Like a Financial Pyramid?* According to experts, digital currencies have nothing to do with a fraudulent earning scheme. One of the characteristics of a financial pyramid is that some people's money becomes the basis for payments to other participants. The same Bitcoin has completely different principles, since it is a limited crypto-asset. The price of Bitcoin increases with a sharp increase in demand, which is due to its fixed amount (21 million coins in total).

Many are left with the question; can cryptocurrency simultaneously disappear and leave the user with nothing? Experts in the crypto industry note that such a situation, if we are talking about Bitcoin (BTC), is unlikely. At the same time, other types of crypt are considered more risky. Therefore, before starting to work with them, it is important to study all the information about them in detail. People decide for themselves whether to use digital coins or not. No one urges users to urgently buy cryptoassets, because this will lead to inevitable enrichment. There are no promises.

The next step, lets describe *the legal area focused on cryptocurrencies*. In most countries, the status of the crypt is still uncertain. It is difficult to regulate because it is decentralized. In addition, transactions in the blockchain are anonymous, which is why the tax office cannot track them. To see how much Bitcoin and other cryptoassets are worth, as well as to buy and sell them, crypto exchanges are mainly used. Most of these sites require verification. In theory, the tax authorities can make requests through the court so that the exchanges provide personal data and the history of the client's transactions. But in reality it is quite difficult to do, so this happens only when it comes to money laundering in particularly large amounts. Many of our citizens simply do not pay any taxes on digital currencies. The main argument for this is that amounts smaller than \$10-15 thousand will not be so interesting for tax authorities to consider. As a result, the crypto market remains partly in the shadows [3].

There are main features of the crypt. Cryptocurrency is a digital asset in the digital space that is significantly different from fiat:

- Independence. The system responsible for the circulation of the crypt has no regulatory institution. The state cannot control it.
- Immutability. The blockchain is arranged in such a way that transactions cannot be adjusted or deleted. This minimizes human intervention and speeds up processes at the same time.
- Availability. All transactions can be viewed by any member of the network. To connect to the registry from any corner of the planet, you only need a crypto wallet.

The structure of the using the cryptocurrency on September 2022 in Ukraine by the Unified State Register of Court Decisions is presented in the Table 1.

The emergence of distributed data storage technologies (BlockChain) and cryptocurrency payment systems based on such technologies significantly changes the process of countering crime. Forms of corruption are being transformed, new types of illegal gain are emerging, and methods of legalizing criminal income are being updated. At the same time, like any social process, the spread of cryptocurrency and BlockChain technology has dialectical consequences. On the one hand, cryptocurrencies have become a new tool for criminals. On the other hand, the availability of the entire database of transactions in the cryptocurrency system in open access gives law enforcement officers fundamentally new tools to fight crime.

*Table 1: The structure of the using the crypto currency on September 2022 in Ukraine*

Directions for using crypto currency	Guilty verdicts	
	units	%
Use of crypto currency for illegal drug trafficking	36	69.2
Distribution of malware for hidden cryptocurrency	11	21.2

mining		
Sale of data	4	7.7
Fraud	1	1.9
Together	52	100.0

*Source: calculated by the authors*

Given the foregoing, it is crucial to reduce the corruption risks associated with legalizing the domestic cryptocurrency market. Localization of effective law enforcement techniques, legislative support, and exploitation of BlockChain's anti-corruption capabilities should be the major areas of focus here [4].

So, cryptocurrencies are digital tokens with minimal transaction costs that are used for instant, anonymous money transfers between users in decentralized, peer-to-peer networks. In order to achieve the goals of combating corruption, which is a serious threat to the proper functioning of the state, its institutions, and its citizens and, as a result, is a challenge for the loss of reputation of the international community, all actions must be subordinated to systemic tactical measures for early detection of corruption crimes involving the use of cryptocurrencies. Differences in how corruption is perceived and dealt with on a national level. According to 89% of respondents, corruption in Ukraine is a problem that should be taken seriously. More than a fifth of Ukrainians believe that the level of corruption has increased since February 2022, slightly less than a fifth believe that the level of corruption has decreased, and more than a third believe that the level of corruption has remained at the same level. These opinions reflect a strong division in Ukrainian society, which includes all three sample respondents. Significantly, 20% or more of respondents in each sample declined to respond to this question with a precise response. The focus group members were equally split between believing that corruption has decreased or stayed the same since the start of the war and believing that it has increased. Nearly half of them shared this opinion. Both groups of displaced Ukrainians have a tendency to be pessimistic and uncertain about what will happen to corruption after February 2022 [5].

So, the mandatory condition for overcoming corruption-shadow relations is the rule of law, a competitive market environment; real political competition that would prevent the preservation of corrupt political elites, real public control, the creation of an independent body from the state to fight corruption, strengthening responsibility for corruption-shadow activities, control expenses of state officials, confiscation of illegally obtained income. The idea of eradicating corruption and the shadow economy as a threat to the national security of Ukraine should be nationwide. The main subjects of anti-corruption activities in Ukraine should be the political and economic elite. They are the ones who have the power to make decisions, they are structured and organized, they have huge financial, material and technical and informational and media resources.

#### References

1. Méon, P. & Weill, L. (2010): Is corruption an efficient grease? *World Development*, 38: 244- 259.
2. Transparency International (2023). *The Global Anti-Corruption Coalition*. [online]. [cit.2023-04-10]. Available at: <http://www.transparency.org/>
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.jpaa.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.jpaa.20230701.13

## CONCEPTUAL BASIS OF MODERN INVESTMENT POLICY OF UKRAINE: PROCESS MODELING OF INTERNATIONAL STRATEGIES

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

### **Korchovyi Serhii**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

### **Mykhaylo Kunychka**

Ing., PhD., Assistant Professor,  
Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

In the process of evolution of economic models, methods of budgetary regulation of the economy were given different meanings. Given the long process of formation of the components of the market mechanism, the urgent need for structural adjustment, insufficient pace of formation and the small number of market focused private sector, lack of sufficient financial resources, fiscal policy for the accumulation and distribution of financial investment resources becomes especially important. At the present stage of Ukraine development the problem of balance of economic and social regions development acquires significance. That is, the vector of the state's orientation towards increasing the wealth of individual regions is important. That is, the state should promote the absence of poor regions on its territory.

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 [1].

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 [2].

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*.

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 [3].

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.

Consider, for example, a pension fund that has a known set of cash payouts due in a five year period extending from ten years to fifteen years in the future. The efficient frontier technology can be adapted to optimizing the portfolio with respect to these anticipated liabilities. In this case, the riskless asset from the fund's perspective would be a portfolio of bonds with cash flows precisely matching the future stream of liabilities. The risk and return and correlations of this matching portfolio of bonds perfectly characterize the liabilities, so in this sense it could be called a "liability asset."

This cash flow matching portfolio is also said to defeat the liabilities. It thus functions much like the riskless asset in the standard model. Once these known liabilities have been defeated, the fund can optimize over the remaining assets. This is equivalent mathematically to treating the liabilities as negative assets, and constraining the portfolio to hold the "liability asset" in the proportion that the present value of these future liabilities bears to the current value of the assets in the portfolio [4].

Thus, returns on net worth can be expressed in terms of assets and liabilities. If  $S_t$  is surplus or net worth (assets minus liabilities), then return on surplus is

$$R_S = \frac{S_{t+1} - S_t}{S_t} \quad (1)$$

$S_{t+1}$  - is determined as assets minus liabilities in period  $t + 1$ . It follows that

$$(1 + R_S) = \frac{A_{t+1} - L_{t+1}}{S_t} = \frac{A_{t+1}}{S_t} - \frac{L_{t+1}}{S_t} \quad (2)$$

Multiplying the first term by  $A_t / A_t$  and the second term by  $L_t / L_t$  results in

$$(1 + R_s) = \frac{A_{t+1}}{S_t} \times \frac{A_t}{S_t} - \frac{L_{t+1}}{L_t} \times \frac{L_t}{S_t} \quad (3)$$

recognizing that  $A_t - L_t = S_t$ .

One approach to net optimization is to use historical asset returns net of liabilities as an empirical starting point for the analysis. In the previous example, let us assume that the present value of the assets is twice that of the present value of the liabilities. Since a portfolio of intermediate-term zero-coupon government bonds decreases the liabilities, we may estimate the risk, return, and correlations of liability asset  $R_L$  using the historical time series performance of intermediate term government bonds.

We may also estimate the inputs for three asset classes: stocks [S], intermediate-term government bonds [B], and Treasury bills [F] using historical data. Then we transform each return series to the return on net worth by subtracting off the appropriately scaled liability series.

Thus, our “net” time-series, used to calculate inputs to the optimization model, are

$$R_S - \frac{1}{2}R_L, \quad R_B - \frac{1}{2}R_L \quad \text{and} \quad R_F - \frac{1}{2}R_L. \quad (4)$$

The means, standard deviations, and correlations of these three net series are then used to calculate an efficient frontier. What will this frontier look like? Note first that all of the positions of the basic asset classes change as a result of subtracting off the liabilities [5].

Consider a portfolio entirely invested in  $B$ . Since  $L$  and  $B$  are perfectly correlated to each other, the liabilities are defeased, i.e., perfectly hedged through matching cash flows. This only requires half of the assets, however. The remaining half of the assets are then invested in intermediate term bonds. This asset portfolio now has half the expected return and half the variance compared to what a bond portfolio would have in an “asset only” optimization because the liabilities have effectively perfectly helped away this amount of the risk and return from the net investment.

### References

1. Karpenko, L., Izha, M, Rachynskiy, A. (2020). Structural and Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration. In Lidiia Karpenko, Mykola Izha, Anatoliy Rachynskiy (eds.). *Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration 2020. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2020, pp. 391-405.*
2. Izha, M. & Karpenko, L.(2019): Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. London. 18 (Special Issue 1). P. 1–6. Available online: <<https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>>.
3. UKRSTAT. (2024): Statistics. [Online.] In: *Ukrstat*, 2024. [Cited 05.04.2024.]. Available online: <[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)>.
4. UNCTAD. (2024): World Investment Report. [Online.] In: *UNCTAD*, 2024. [Cited 05.04.2024.] Available online: [https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World Investment Report](https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report).
5. MRÁZ, Stanislav - ZUBRO, Tetyana. Gosudarstvennyj suverenitet i gumanitarnaja intervencija. In *Revista Moldovenească de drept internațional și relații internaționale*. - Chisinau : [Central editorial poligrafic al USM], 2016. ISSN 1857-1999, 2016, vol. 11, nr. 4, pp. 519-527 online.

## **BASIC ALTERNATIVES AND INVESTMENT DOMINANTS OF BUDGET POLICY DEVELOPMENT OF THE COUNTRY**

**Ludmila Lipkova**

Dr. h. c. prof. Ing., CSc.

Alexander Dubček University in Trenčín (SK), Slovakia

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

Budget investments are certain funds allocated from the budget and aimed at increasing the value of state-owned property. Such investments are made at the expense of regional, federal and local budgets. Their volume, objects and sources are determined exclusively by the state. The main provisions on this type of investment can be seen in the Budget Code.

Under what conditions is the process of budget investment. Investment from the budget can be made with the following documents:

- project documentation;
- technical and economic substantiation of a certain investment project;
- the contract between the state customer and the executor;
- the project of transfer of real estate.

Terms of providing this type of investment to autonomous and budgetary institutions are presented in the article of the BC of Ukraine. Provision of budget investments to legal entities can be carried out only in the case of technical and economic justification of the business project.

Today there are the following types of investment infusions coming from the budget:

- investments in tangible assets, such as land, equipment, real estate, etc.;
- investments in financial instruments, such as securities.

Budget financing of investment projects in certain production areas is essentially a public investment on a non-repayable basis. However, the relationship between public investment spending and economic growth is poorly understood. It is assumed that public expenditures, including in the form of budget investments, contribute to the goal of economic growth. In the conditions of inefficient functioning of the market mechanism, the economic justification of state intervention in the economy for the distribution of resources obtained as a result of compensatory measures is based on this assumption [1].

As the public sector begins to take on what the private sector could do more productively, and as the way expenditures are financed can have adverse effects, the link between aggregate government expenditures and economic growth becomes less clear. Most likely, economic growth depends more on the structure of expenditures, as some of them are more focused on increasing production. Development of infrastructure that promotes private investment, measures to ensure the proper functioning of public infrastructure, education to improve labour resources, health care that promotes productivity, as well as the administrative and legal system designed to support the proper functioning of a complex economic mechanism all this should contribute to the effective growth of capital and labour, that is, to ensure stable economic growth. However, even expenditures that seem less productive, such as defence, can provide the social and political stability needed for economic growth.

Therefore, the problem of building a rational structure of budget expenditures is quite complex, especially given the constant inflationary pressure, which forces to reduce expenditures and provide social protection from the negative consequences that accompany reforms. In the conditions of insufficiently developed financial market and banking sphere, limiting budget expenditures in order to curb inflation processes, it is necessary to reorient budget policy from

general provision of subsidies for production to selective financing, to formation of so-called "growth points" with state assistance. According to world experience, the state in these processes is given a largely encouraging role [2]. The statutory structure of expenditures should to some extent complement the measures of stabilization of monetary policy. Thus, spending cuts are combined with falling inflation, and if consumption is to be reduced rather than investment, higher domestic savings should lead to increased investment and growth. An additional source of restructuring funding is the reduction of rising management costs, although this source is not significant.

Over time, a significant reserve for expanding budget funding for breakthrough investment and innovation projects in the non-financial corporations sector should be the restructuring of the structure of budget expenditures, one of the areas of which is the revision of subsidies, social security and wages. In order to mitigate the negative effects of economic transformations on the level of social security, the country's leadership is forced to allocate additional financial resources through the budget in the form of various subsidies, which indirectly artificially increases insignificant effective demand, while diverting funds from restructuring. Budget expenditures for social protection of the population include costs associated with the implementation of state price regulation.

The urgency of the problem of intensification of innovation and investment activities with the help of budget levers necessitates the use of various forms of stimulating investment resources in enterprises. World experience shows that the intensification of innovation, especially in the initial stages of development, requires assistance from the state primarily through the use of tools of fiscal regulation [3].

Over time, a significant reserve for expanding budget funding for breakthrough investment and innovation projects in the non-financial corporations sector should be the restructuring of the structure of budget expenditures, one of the areas of which is the revision of subsidies, social security and wages. In order to mitigate the negative effects of economic transformations on the level of social security, the country's leadership is forced to allocate additional financial resources through the budget in the form of various subsidies, which indirectly artificially increases insignificant effective demand, while diverting funds from restructuring. Budget expenditures for social protection of the population include costs associated with the implementation of state price regulation [4].

The urgency of the problem of intensification of innovation and investment activities with the help of budget levers necessitates the use of various forms of stimulating investment resources in enterprises. World experience shows that the intensification of innovation, especially in the initial stages of development, requires assistance from the state primarily through the use of fiscal regulation tools [5].

Today's most successful investment clubs in the world with assets of hundreds of thousands of dollars, a million dollars, or more started out, years ago, with only a few dollars. Most of the members in those clubs had no previous stock market experience, and their investment funds were limited, as was the time available to devote to club activities. Yet they've achieved results that would make many professional investors envious. With the basic principles recommended by National Association of Insurance Commissioners (NAIC) and practiced by successful clubs in the past, you can apply a consistent philosophy aimed at long-term, proven investment objectives. Since 1951, these simple rules have led investors to consistently superior results. Here they are:

1. *Principle 1: Invest Regularly, Regardless of the Market Outlook.* When you start investing, you may be nervous about timing. Time and experience will help allay these fears. The market's overall trend for decades has been upward, at an average annual compound rate of about 10 percent despite intermittent cycles of boom, recession, depression, and recovery.

2. *Principle 2: Reinvest All Earnings.* Put your investment earnings back into the market. This will let you maximize your profits through compounding, so you'll earn more than you would have just by keeping your original capital at work. In the examples presented in coming chapters, you will see the amazing effect of compounding made possible by reinvestment.

3. *Principle 3: Invest in Growth Companies.* Buy shares in businesses whose sales and earnings are moving ahead faster than the gross domestic product, and whose records suggest they will be far more valuable five years in the future. We'll show you later how to identify growth companies with the best potential.

4. *Principle 4; Diversify to Reduce Risk.* Some of your selections will be great successes, while others will post disappointing results. Since it is impossible to predict the future with certainty, you cannot expect every outcome to reach your forecast. With diversification, you need only realize an *average* advance that meets your goal; an occasional mistake will not prove disastrous [6].

The next step our research is analyse *options for directing budget investments*. The state, based on the priorities and functions facing it, forms its own set of investment priorities, which are financed through state or local budgets. As you know, public spending ensures the achievement of state goals. As the range of tasks is quite wide, budget investments are used in different directions. Analysis of these areas provides an opportunity to study the feasibility of their investment and you mean the role of budget investment in socio-economic development of the country. Budget allocations are directed not only to the implementation of investment programs (projects) and capital expenditures, but also to the maintenance of the budget sphere and certain sectors of the economy. The distribution of funds by type of expenditure affects its structure. The structure of expenditures varies depending on the priorities of the state and options for directing budget investments.

Our research proves that due to the insufficiently attractive investment climate, the state is forced to expand the list of relevant programs (projects) and increase investment at the expense of state and local budgets. In turn, the concentration of budget investments in the hands of the state indicates its role in regulating the economic life of the country, providing investment resources to key sectors of the economy and social sphere.

In general, budget investments should not so much grow as become an effective tool for ensuring the formation of the foundations of a competitive economy. Along with other investment resources, they guarantee the stability of the economy, reproduce the fixed assets of the state, increase the quantity and quality of socially necessary goods and services.

Budget investments are a component of total public investment. They take an active part in shaping the competitive environment in the investment market. Their socio-economic significance lies in the expanded reproduction and increase of the welfare of the population. As budget investments, such as capital expenditures on infrastructure (roads, bridges, tunnels, education and health care facilities, etc.), affect the growth of not only labour productivity but also GDP, they create living conditions for the population in different areas.

The next we are going to study *priorities of budget investments*. The current state of socio-economic development (especially the moral and physical operation of fixed assets) necessitates not only the formation of a clear strategy of investment policy of the state in strategic areas of development, but also the achievement of rational and efficient use of budget investments.

Our research proves that the existing system of budget investment management is disordered and imperfect. We see that budget funds, which are not a priority and do not have an investment component, increase financial risks and do not contribute to socio-economic development. We believe that the forms and methods of investment management (especially the mechanism of budget investments) need to be radically revised and reformed, as the allocation of budget funds for subjective reasons of a certain category of civil servants who do not comply with current legislation and are not guided by national strategic goals unacceptable, especially in today's difficult conditions of ensuring the financial stability of the country [5].

The state budget is one of the main parts of the financial system, in which significant part of national income is concentrated. Sufficient filling of the revenue side of the state budget is a factor that reflects the level of economic development of the country, the potential of the European integration space, ensuring economic and social stability and decent standard of living. The budget is one of the main tools of macroeconomic policy. The budget influences inflation,



exchange rate policy, economic growth, and the country's investment attractiveness. The quality of budget, tax, and financial policy in general largely determines the progressive, dynamic development of any state, its resilience to various financial and economic crises.

The works of many domestic and foreign scientists are devoted to the formation of the budget and its impact on the socio-economic development of the country. The budget as a financial plan of the state is formed under the influence of budgetary and tax policy. In Ukraine, the latter was formed in an extremely severe economic crisis, which could not but affect the nature of change. Because, on the one hand, there was a constant problem of mobilizing funds in the budget to perform its functions and obligations, and on the other - an objective continuous process of losing some sources of financial revenues to the budget and finding, in this regard, others more relevant to the new system. This has constantly exacerbated the problem of budget deficit and methods of financing it.

Ukraine has experienced problems of filling the budget with money, evading filling the budget through offsets, non-fulfilment of most of the adopted annual budgets, debt restructuring as a way to improve the financial condition of enterprises and their settlements with the budget. Over time, due to the transformation of the budget and tax systems, some of these phenomena are a thing of the past, and some have changed their nature, although they have remained completely unresolved. However, the problems of mass tax evasion, loss of budget revenues from tax benefits, growth of external debt, remain relevant to this day.

At the same time, the tax system of Ukraine is characterized by a number of features that distinguish it from the tax systems of developed countries. These include:

- the existence of two subsystems of taxation - standard and simplified, which violates the integrity of the tax system;
- significant uneven distribution of the tax burden due to large-scale tax evasion and the availability of tax benefits;
- high level of tax debt;
- incomplete compliance of the tax system of Ukraine with the basic principles of taxation - fairness, efficiency, stability, administrative simplicity and economy.

The development of Ukraine's economy should be characterized by further intensification of economic activity. In this regard, it is important to assess the extent to which the changes that are taking place and will take place in the budget and tax systems meet the fundamental requirements of stable growth. From this point of view, the level of the ratio between tax and non-tax revenues to the budget and how synchronously the concentration of budget revenues due to the main budget-forming taxes is important: VAT, income tax, personal income tax, excise duty. At the same time, there are a number of contradictory trends in these issues. The fiscal efficiency of direct taxes decreased due to the corporate income tax, the fiscal efficiency of which has decreased in recent years relative to Gross Domestic Product (GDP), it is more than three times. But the fiscal efficiency of personal income tax has been characterized by a steady upward trend relative to GDP in 2020.

Budget efficiency characterizes the ability of tax to provide budget revenues. We emphasize that these and subsequent names of types of fiscal efficiency are conditional in nature and reflect the specifics of the corresponding method. Budget efficiency can be determined through static indicators that allow to assess the current state of affairs (for example, the amount of tax revenues, the ratio of planned and actual revenues, the level of use of tax potential, share in GDP, etc.), and dynamic, showing the effectiveness of a different tax over time compared to other economic parameters (for example, using elasticity indicators).

When assessing the effectiveness of the tax system, it is necessary to take into account not only the volume of fiscal revenues, but their stability and "fairness" in relation to the tax base. In this case, the concept of fiscal efficiency undergoes certain changes: the dynamics of tax collections should correspond to the dynamics of the tax base.

In turn, the dynamics of the tax base for the entire national economy can justifiably be approximated by the dynamics of GDP. Then the general methodological thesis is clarified: the

growth rate of tax collections should correspond to the growth rate of GDP. In this case, the indicators of fiscal fees and GDP should be taken into account in current prices. Then the inflationary effect is contained in both indicators and is levelled in comparison.

To assess the dynamic budget efficiency, consider the indicator of tax elasticity, which is the ratio of changes in tax revenues to changes in GDP, which acts as an aggregate indicator of the tax base (see Formula 1):

$$E_i = \frac{\Delta T_i / T_i}{\Delta GDR / GDR} \quad (1)$$

Where:

$E_i$  – elasticity of the considered tax on GDP;

$\Delta T_i$  – increase in tax revenues from the tax in question for a certain period (at current prices);

$\Delta GDR$  - GDP growth for the same period (at current prices).

The indicator (1) allows us to assess how a 1% increase in GDP affects the collection of a tax. If  $E_i \approx 1$ , so it is a question of synchronization of growth of GDP and tax receipts and about preservation of specific weight of taxes in GDP. In this case, we can talk about the stability of the tax system and the effectiveness of a tax. If  $E_i < 1$  – the one percent increase in GDP, it causes a slower increase in tax revenues. Otherwise  $E_i > 1$ , it is a question of outpacing growth of tax revenues against the background of one percent GDP growth. The last two cases indicate inefficient adjustment of the tax system and the need to reduce the distorting effects, To date, there is no consensus in the economic literature on the interpretation of the category of "financial mechanism". The financial mechanism in the works of leading Western scholars is not considered as a separate object, but financial methods of influencing the state, enterprise and society are thoroughly studied [6;7].

Thus, it can be argued that the budgetary mechanism is an integral part of the financial mechanism. As a component 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, technology of mobilization and use.

### 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.

## **DYNAMIC MODELING OF INVESTMENT REGIONAL POLICY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

**Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Educational and Scientific Institute of Public  
Service and Management  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

Investment activity is the key to the economic growth of any nation. Therefore, the question of how to activate it is especially important in the challenges of modern conditions. Investments, as history shows, are an effective means of developing the country's economy. Thus, the further socio-economic development of Ukraine depends on the creation of a favourable environment for investments.

Ensuring a favourable investment climate in Ukraine and its regions remains a strategically important issue. Overcoming crisis phenomena in the economy, restoration of sustainable growth, effective involvement in the global division of labour and opportunities for modernization of the national economy depend on its implementation. The establishment of a stable investment process is especially important, as it is connected with the need for the most efficient use of production factors, such as investments and capital, as well as with the need for structural modernization of the entire economy based on the wide implementation of innovations. The results of fundamental research conducted by Ukrainian and foreign scientists clearly indicate that the structure, quality and volume of investment growth determine the pace and volume of economic growth. Despite the slight revitalization of the investment process in Ukraine, the positive trends in this industry have not yet become sustainable. In addition, in the process of economic relations transformation, there remain factors that hinder the development of investment activities.

Today, investments are the powerful basis for the development of enterprises, individual industries, sectors of the economy, and the country as a whole. The ability to attract and implement investments depends on the prosperity or decline of production, broad opportunities for solving social and environmental problems, the current level and potential dynamism of physical, financial and human capital. At the current stage of the world economy development, an important and urgent issue is the development of investment activities, the attraction and use of foreign investments. Almost all countries of the world direct their efforts to increase the investment attractiveness of foreign investments and increase their volume in the national economy [1].

It is very important for the economy of Ukraine to attract foreign investments, as one of the most effective mechanisms for the development and operation of domestic enterprises. The need to attract foreign investments is foreseen by the decrease in investment activity of domestic enterprises, the need for technical and technological modernization of both production and the entire market infrastructure, and the need to introduce new management methods into all spheres of the economic mechanism. And therefore, since the issue of foreign investment is important for the economic development of our country, the need to study and research the main types and forms of foreign investment is very urgent.

Assessing Ukraine's investment potential is a complex and multidimensional process that includes an analysis of the country's economic, social, political, and legal aspects. One of the key criteria for assessing investment potential is the country's economic indicators, such as GDP, inflation, the structure of the economy, the state of the banking system, and others. Other important factors in the assessment of investment potential include the availability and quality of

infrastructure, the level of education and science, the level of corruption and business climate, the presence and effectiveness of legal mechanisms regulating business activities, etc. Various economic and mathematical models and analytical tools can be used to assess Ukraine's investment potential, which allow taking into account the interaction of various factors and predicting their impact on the country's economy. An assessment of Ukraine's investment potential can be useful for various groups of stakeholders, including investors, government bodies, the business community, scientific and research institutions, and others. It allows you to understand the country's investment potential, develop strategies to increase competitiveness and attract new investments, as well as improve the business climate and ensure sustainable economic development.

For the sustainable socio-economic development of the regions in Ukraine, it is necessary to attract a sufficient amount of funds from both internal and external sources. Involved investments make it possible to create new jobs, and as a result, the volume of tax deductions increases, which favourably affects the formation of additional sources of funding for social and economic development; and also improve the quality of physical and "soft" (changeable) infrastructure; stimulate the development of entrepreneurial activity in a certain territory and diversify its industry structure, reduce risks associated with the cyclicity of industry development [2].

Since the attraction of investment resources to the region can significantly positively affect the change in its economic situation, modify its production structure, cause changes in labour and capital markets, it should be given key attention in the activities of state authorities and local government and self-government institutions.

*Graphical Depiction of the Market Model.* Graphically, the market model can be depicted as a line fitted to a plot of asset returns against returns on the market portfolio. Each point represents the return of the asset and of the market portfolio during a single period of time (usually

a week or month). The term  $\beta_i$ , or *beta*, is the slope of the market model for the asset, and measures the degree to which the historical returns on the asset change systematically with changes in the market portfolio's return. Hence, beta is referred to as an index of that systematic risk due to general market conditions that cannot be diversified away. For example, if a stock has a beta of 15, it means that, on average, on the basis of historical data, that stock had a return equal to 15 times that of the market portfolio's return. The beta for the market portfolio is, of course, 1.0.

The term  $a$  in the market model, popularly referred to as alpha, is the intercept point on the vertical axis. It is equal to the average value over time of the unsystematic returns for the stock. For most stocks, alpha tends to be small and unstable [3].

*Decomposing Total Risk Using the Market Model.* Recall from our earlier discussion, the total risk of an asset can be decomposed into market, or systematic, risk and unique, or unsystematic, risk. You can use Equation (1) to quantify these two risks. To see how, let's look at the total risk of the return of asset  $i$  as measured by the variance of its return. This is done by determining the variance of Equation (2). We show without proof that the variance would be:

$$\text{var}(R_i) = \beta_i^2 \text{var}(R_M) + \text{var}(\varepsilon_i) \quad (1)$$

Equation (2) says that the total risk as measured by  $\text{var}(R_i)$  is equal to the sum of:

- The market or systematic risk as measured by  $\beta_i^2 \text{var}(R_M)$

and

- The unique risk as measured by  $\text{var}(\varepsilon_i)$

The continuation of the author's research consists of further analysis the market model which is estimated by applying statistical techniques to historical data on returns. The percentage of systematic risk to overall risk is another outcome of the statistical method used to evaluate beta. It is quantified statistically by the coefficient of determination from the regression, which shows

the proportion of the asset's return variance that can be accounted for by the return of the market portfolio. The coefficient has a value between 0 and 1. When an asset has a coefficient of determination of 0.3, for instance, the return of the market portfolio accounts for 30% of the variation in the asset's return. The amount that is not explained by the return of the market portfolio is known as unsystematic, or unique, risk. In other words, the formula is 1 - coefficient of determination.

Research indicates that the typical common stock listed on the New York Stock Exchange (NYSE) has a systematic risk of approximately 30% of return variation, whereas the unsystematic risk is approximately 70%. A well-diversified stock portfolio, on the other hand, would usually have a coefficient of determination above 90%, meaning that unsystematic risk accounts for less than 10% of the variance in the overall return of the portfolio.

*The Security Market Line.* An equilibrium condition where the expected return on an asset portfolio is a linear function of the expected return on the market portfolio is represented by the capital market line. For the predicted returns of individual securities, an exactly similar connection exists:

$$E(R_t) = R_f + \frac{[E(R_M) - R_f]}{SD(R_M)} SD(R) \quad (2)$$

Global Foreign Direct Investment (FDI) declined by 12% in 2022 to \$1.3 trillion after a robust gain in 2021, mostly as a result of overlapping global problems including the war in Ukraine, rising food and energy costs, and spiraling public debt. Most developed economies saw the downturn, with FDI dropping by 37% to \$378 billion. However, investment flows to developing nations increased by 4%, albeit unevenly, with the majority of the investment going to a small number of major emerging nations while the least developed nations saw a fall. Examine the information in the following interactive FDI chart. Positively, announcements of Greenfield investment projects increased by 15% in 2022, with growth observed across most areas and industries.

Project activity increased in supply chain-challenged industries such as electronics, semiconductors, automotive, and machinery, while investment in digital economy sectors decreased. Foreign investment increased as also in the production of renewable energy, such as wind and solar power, albeit at a slower rate than in 2021 (by 50% to 8%). It's interesting to note that once plans to develop batteries were announced, the sum promised increased to over \$100 billion by 2022. According to the report, large oil companies are allegedly selling off their fossil fuel interests at a rate of roughly \$15 billion annually, primarily to smaller operators with less stringent disclosure rules and unlisted private equity groups.

For prudent asset management, this necessitates the development of new deal making models. In 2022, foreign investment in developing nations' SDG (Sustainable Development Goals) sectors grew, with an increase in the number of projects in the areas of infrastructure, energy, water and sanitation, communication systems, health, and education. However, because of the COVID-19 pandemic's severe reduction in investment and the early years of sluggish GDP, the increase since the SDGs were approved in 2015 has been rather small.

The frightening \$4 trillion represents the yearly SDG investment deficit in developing nations, up from \$2.5 trillion in 2015. The rise is the result of both increased needs and insufficient investment. Over half of the difference is accounted for by the estimated \$2.2 annual energy investment needs of developing countries. Investments in energy production, energy efficiency, and low-carbon transition sources and technologies are all included in this. There are also big gaps in the transportation and water infrastructure. Positive trends in sustainability investment in global capital markets contrast with the growing SDG investment gap in developing nations. In 2022, the market for sustainable finance rose by 10% to \$5.8 trillion [4].

The assessment of the country's investment attractiveness is of great scientific and practical importance for the successful conduct of business and the implementation of investment strategies. Existing methods of assessing the use of index-rating indicators are the focus of investment

attractiveness. The persuasive value of these indicators lies in the fact that they can serve as important examples in making investment strategic decisions for business in the economy of an individual nation.

At the current stage of Ukraine's development, it is very important to take into account all the shortcomings and mistakes that were made in previous years and determine a further strategy that will allow the country to move forward to improve its investment climate. Studying the experience of effective work on increasing investment attractiveness carried out by other countries is an important element of forming the basis of mechanisms and tools that authorities can use at the state and regional level in Ukraine.

The economic and legal mechanism of attracting foreign investments must be considered as a set of measures and means that determine the conditions of the participants activity, the ownership relationship and the existing organizational and legal form of the object with foreign investments. This mechanism is formed and operates at three levels: macro-level – the actions of state institutions of the central government in the process of formation and regulation of investment processes are considered; meso-level - takes into account the policy of attracting foreign investments by regional authorities, and at the micro-level - there is direct interaction between the investor and any enterprise - the recipient of the resource.

The regional problems of attracting effective investments in the region's economy are:

- the absence of a unified 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;
- the lack of specific business plans, technical and economic justifications and projects for the development of territorial communities in the region, etc., developed in accordance with world standards and on the basis of professional studies of the investment potential of the region [5].

Today, globalization processes force regions to compete significantly for resources and investments. The level of territories sustainable development and the well-being of residents directly depend on their involvement. The biggest obstacles to investing in Ukraine are the imperfection of the judicial system and corruption risks, the inconsistency of industry legislation, and administrative barriers to doing business. Because of this, positive expectations of investors often change to negative ones. At the same time, investors are interested in investing in the Odesa region, which has a strong potential for the development of industry, agriculture, construction, transport, and tourism.

### References

1. Karpenko, L., Izha, M., Rachynskyi, A. (2020). Structural and Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration. In Lidiia Karpenko, Mykola Izha, Anatoliy Rachynskyi (eds.). *Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration 2020*. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2020, pp. 391-405.
2. Izha, M. & Karpenko, L.(2019): Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. London. 18 (Special Issue 1). P. 1–6. Available online: <<https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>>.
3. UKRSTAT. (2024): Statistics. [Online.] In: *Ukrstat*, 2024. [Cited 05.04.2024.]. Available online: <[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)>.
4. UNCTAD. (2024): World Investment Report. [Online.] In: *UNCTAD*, 2024. [Cited 05.04.2024.] Available online: <[https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World Investment Report](https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report.aspx)>.
5. WORLD ECONOMIC FORUM. (n.a.): The Global Competitiveness Report. [Online.] In: *World Economic Forum*, n.a. [Cited 05.04.2024.] Available online: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>>.

**MODELING OF INVESTMENT DETERMINANTS  
OF TERRITORY DEVELOPMENT:  
IMPERATIVES OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS WORLD MARKET**

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

**Rudolf Kucharčík**

assoc. prof. PhDr., PhD.  
Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

**Michael Augustín**

Mgr., PhD., MPA.,  
Vice-Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

The state economic policy of Ukraine solves the priority tasks of the national development strategy and is aimed at the effective activity of state administration entities in the implementation of the directions of the state investment policy. Investment policies are part of the state economic policy of Ukraine, which is aimed at ensuring a positive investment image of the country, a favourable investment climate and general economic growth of the country. The investment attractiveness of the country, the level of its competitiveness, economic stability and security, and the social and economic standard of living of the population depend on the effective mechanism of investment policy implementation.

Investment policy is one of the most important components of the state's economic policy. In today's conditions of financial and economic instability, it acquires a special priority. The state has the main means of regulating the reproductive process. The investment policy of the state should contribute to the rise of the economy, increase the efficiency of production, ensure social and economic stability and solve environmental problems.

The current conditions of the country's economic development dictate the need to study the patterns of increasing investment activity. The problem of investment activities activation is currently being transformed and consists not only in increasing investments, but in their effective use. The key principle of managing investment activities is the combination of investments with innovations, while innovative development requires a large-scale investment policy of the state. An important task of reforming the current state of the economy is the development and implementation of an effective mechanism for coordinating the investment activities of business entities.

For example, for Ukraine, the key element of ensuring economic growth and, therefore, the entire socio-economic development strategy should be an investment breakthrough, a significant increase in the volume of direct foreign investments in the country's economy and an increase in the efficiency of their use. In the conditions of limited domestic sources of financing, the attraction of foreign investments into the economy of the regions, in particular, is of particular importance, which should contribute to the accelerated development of the innovative component of the state's economy. Therefore, at the current stage of the modernization of the national economy, the problem arises of finding constructive ways to overcome crisis phenomena and identifying optimal mechanisms of state influence to optimize and effectively use the existing Ukrainian potential with the aim of integrating Ukraine into the European economic and legal space on the basis of equal partnership rights.

The main purpose of the contribution is to examine the scenario approach of the country's investment policy in the conditions of globalization through the application of the capital asset pricing model.

We start our investigation by looking at regional investment policies and project implementation. The regional investment policy, in the context of regional interaction, municipal structures, and business structures, is a set of measures put in place by regional authorities with the goal of drawing in and making sensible use of investment resources of all kinds in ownership with an eye towards the region's sustainable and socially conscious development. The examination of the theoretical foundations of regional investment policy is of particular scholarly interest of the paper.

To fulfill the purpose of the contribution, we propose a market model based on the capital asset pricing model, which enables the formation of the country's investment policy scenario in the conditions of globalization. The capital asset pricing model posits that there is only one factor that affects the return on a security – the market. The relationship, sometimes called the market model or the single-index model, can be expressed as follows:

$$R_{it} = a_i + \beta_i R_{Mt} + \varepsilon_{it}, \quad (1)$$

where:

$R_{it}$  – return on asset  $i$  over the period  $t$ ;

$R_{Mt}$  – return on market portfolio over period  $t$ ;

$a_i$  – a term that represents the nonmarket component of the return on asset  $i$ ;

$\beta_i$  – a term that relates the change in asset  $i$ 's return to the change in the market portfolio;

$\varepsilon_{it}$  – a random error term that reflects the unique risk associated with investing in an asset.

The market model says that the return on a security depends on the return on the market portfolio and the extent of the responsiveness as measured by  $\beta_i$ . In addition, the return will also depend on conditions that are unique to the firm as measured by  $\varepsilon_{it}$ .

First of all, authors describe scenario approach of the country investment policy for using equilibrium models.

1. *CAPM Assumptions*. Because they are abstractions of reality, capital market theory and the CAPM are predicated on certain oversimplifying presumptions. These presumptions oversimplify the situation considerably, and some of them might even appear implausible. On the other hand, the mathematical tractability of the CAPM is improved by these assumptions. The Capital Asset Pricing Model (CAPM) makes the following assumptions: (1) investors base their decisions on expected return and variance; (2) they follow Markowitz methods of portfolio diversification and are rational and risk averse; (3) all investors invest for the same period of time; (4) they have similar expectations regarding assets; (5) there is a risk-free investment and investors can borrow and lend any amount at the risk-free rate; and (6) capital.

2. *Two-Parameter Model*. According to Markowitz portfolio theory, investors base their decisions about investments on two factors: return variance and expected return. For this reason, the theory is occasionally called a two-parameter model. As we saw, also talked about other metrics, such the semi-variance. Other scholars have proposed alternative metrics for downside risk. Regardless, the model remains a two-parameter model as it incorporates both the expected return and a solitary risk measure.

3. *Investors Are Apostles of Markowitz: Rational and Risk Averse*. The two-parameter assumption tells us what investors use as inputs in making their investment decisions. Specifically, it is assumed that in order to accept greater risk, investors must be compensated by the opportunity of realizing a higher return. We referred to such investors as risk averse. This is an oversimplified definition.

4. *Homogeneous Expectations*. It was assumed that investors had similar expectations for the inputs - asset returns, variances, and covariance's - that are utilized to generate the optimal portfolios in order to derive the Markowitz efficient frontier, which we will use to develop the CAPM. The homogeneous expectations assumption is what's meant by this.



5. *Existence of a Risk-Free Asset and Unlimited Borrowing and Lending at the Risk-Free Rate.* Portfolios with riskier assets were designed to use Markowitz efficient portfolios. The question of how to construct effective portfolios in the absence of risk-free assets was not addressed. Both the existence of a risk-free asset and the ability for an investor to borrow money at interest paid at a risk-free rate are presumptions made by the CAPM.

6. *Capital Market Is Perfectly Competitive and Frictionless.* The earlier presumptions addressed how investors behaved while choosing investments. Assumptions regarding the features of the capital market that investors trade in are also required. In this context, two presumptions apply. First, ideal competition in the capital market is assumed. This generally indicates that there are enough buyers and sellers and that the total number of investors is small enough in relation to the market for any one investor to have no effect on the price of an item. As a result, all investors are price takers, and the point at which supply and demand are equal determines the market price.

The second presumption is that the supply and demand for an asset are unaffected by transaction costs or other barriers. These different expenses and barriers are referred to as frictions by economists. Frictional costs usually mean that consumers pay more than they would have in the absence of frictions and/or that sellers receive less. In the context of financial markets, frictions could include dealer bid-ask spreads and broker commissions. They also consist of transfer fees levied by the government and taxes.

Research on the economic development of nations at the start of the twenty-first century is conducted on an entirely different level than it was before, before globalization was acknowledged as a regular occurrence and a crucial component of global economic development. The need to reorient the economic development of nations with organizations that serve as the cornerstone for the growth of the global economy and regional alliances has been demonstrated by the rise in national activity, the expansion of their openness to international cooperation, and the establishment and operation of supranational institutions and international organizations. In such circumstances, the nations gave them some of their authority and focused their energies on harmonizing interstate relations and unifying the legal system.

At the same time, the coexistence of countries with different levels of economic development, unequal prerequisites for participation in the social division of labour exacerbated existing inter-country conflicts (more precisely, between groups of countries with different levels of development), when it was not possible to reach a consensus within the framework of multi-format economic cooperation in adopting solutions. These trends have not escaped the investment sphere, which under the conditions of a globalized world is an important element of the world economy, because the regulation of the countries' investment activity is not only the prerogative of their national policy, but also an integral part of the policy for such organizations as the OECD, the IMF, the World Bank, the World Trade Organization, etc.

The state economic policy of Ukraine solves the priority tasks of the national development strategy and is aimed at the effective activity of state administration entities in the implementation of the directions for the state investment policy. Investment policies are part of the state economic policy in Ukraine, which is aimed at ensuring a positive investment image of the country, a favourable investment climate and general economic growth of the country. The investment attractiveness of the country, the level of its competitiveness, economic stability and security, and the social and economic standard of living for the population depend on the effective mechanism of investment policy implementation.

The current state of economic and social development of Ukraine requires an understanding of the effective role for investment policy in the state's economic system. Investments are a kind of catalyst for the economic development of any country. The investment process is considered as a vector of strategic development and forms the basis for successful socio-economic development of the state and its regions. Activation of investment processes and effective growth of investment volumes are important factors in the implementation of structural reforms in the economy and the implementation of the innovation-investment model of development in Ukraine. Therefore, the implementation of current and long-term tasks of economic and social reforms today requires not

only a comprehensively balanced and justified investment policy, but also the formation of effective mechanisms for regulating investment processes, taking into account the peculiarities of the current state of economic development in the regions.

In April 2022, the President of Ukraine established the National Post-War Reconstruction Council for coordination of the developed National Recovery Plan for Ukraine.

The main goals of the Recovery Plan in Ukraine are defined as follows:

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

The document outlines the main priorities of the Recovery Plan, a general overview of national programs and key projects.

Also, to attract foreign investors to the Ukrainian economy, a unique electronic platform Advantage Ukraine has already been created, which collects more than 500 investment projects and opportunities in 10 sectors of the economy. Every potential investor, after registering on the platform, will receive comprehensive information about investment opportunities, specific projects and the benefits that he will have from investing in the economy of Ukraine.

Modern trends in the economic development of individual countries allow us to pay attention to the following regularities in the implementation of the investment component for this system:

- investing during the strengthening of both positive and negative consequences of globalization is the most dynamic form of international economic relations and the most sensitive to globalization;
- the sphere of investments is diverse and focused on social, political, economic and other national interests;
- the growth of investment efficiency is supported by the growth of the number of TNCs and their functions;
- global inequalities regarding the regional distribution of direct foreign investments;
- liberalization of investment conditions is accompanied by the strengthening of state regulation, which leads to hidden protectionism in the investment sphere. Thus, a dualism is observed in the manifestation of national investment policies.

#### References

1. Karpenko, L. (2018): Base alternatives and the paradigm of impact investing development in the coordinates of globalization changes and euro integration. In: *Proceedings of the 4th International Conference on European Integration 2018*. Ostrava: VSB Technical University of Ostrava, 2018, pp.659-668. ISBN 978-80-248-4169-4.
2. Izha, M. & Karpenko, L.(2019): Blockchain as an innovative technology in the strategic management of companies. *Academy of Strategic Management Journal*. London. 18 (Special Issue 1). P. 1–6. Available online: <<https://www.abacademies.org/articles/Blockchain-as-an-innovative-technology-in-the-strategic-management-of-companies-1939-6104-18-S-1-437.pdf>>.
3. UKRSTAT. (2024): Statistics. [Online.] In: *Ukrstat*, 2024. [Cited 02.04.2024.]. Available online: <[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)>.
4. UNCTAD. (2024): World Investment Report. [Online.] In: *UNCTAD*, 2024. [Cited 05.02.2024.] Available online: <[https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World Investment Report](https://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report)>.
5. WORLD ECONOMIC FORUM. (n.a.): The Global Competitiveness Report. [Online.] In: *World Economic Forum*, n.a. [Cited 01.02.2024.] Available online: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>>.

## FOREIGN ECONOMIC STRATEGY OF UKRAINE WITH BENELUX COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES: REGULATORY ASPECT

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University

### **Rudolf Kucharčík**

assoc. prof. PhDr., PhD.,  
Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

### **Michael Augustín**

Mgr., PhD., MPA.,  
Vice-Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

Diplomatic activity is always in a state of constant evolution. The development of international relations involves more and more new areas of social practice in this sphere, and this broadens the understanding of this type of activity and, as a result of its "structuring", all its new types appear. Economic diplomacy currently most fully characterizes the relationship between politics and economics in international activities. Economic diplomacy is a natural phenomenon in international relations, the result of an ever-increasing role and purpose of economic factors in international relations. There is credible evidence that in some countries diplomats devote up to 60% of their time to economic issues. In the world economy, the countries that were armed with an effective national strategy were in the lead. Deterioration of our country's geopolitical positions in the 1990s was a consequence not only of purely economic circumstances, but also the result of an underestimation of strategic challenges from rival powers.

Today, the Benelux countries are one of the most industrialized regions of the world and have market economies that are heavily dependent on foreign trade. The Union provides free movement of labour, goods, capital and services between the three countries, coordinates their policies in the economic, financial and social spheres, adheres to a common foreign trade policy. In a wide information space, a number of analytical portals (Country Economy, OECD, Better Life, Trading economics, Knoema), World Bank data, etc. were used in exploring Belgium, the Netherlands and Luxembourg. However, the topics covered are practically absent of scientific and analytical character. Therefore, it is appropriate to carry out complex surveys on the basis of a set of statistical information and information on states.

Since June 2015, the Belgian government has implemented measures to reduce the tax burden on labour and to increase Belgium's economic competitiveness and attractiveness to foreign investment. A July 2017 decision to lower the corporate tax rate from 35% to 25% further improved the investment climate. Belgian Minister of Finance Vincent Van Peteghem announced tentative plans in March 2023 to introduce a new set of tax reforms by January 2024 to further reduce the tax burden on labour; other elements of the plan will likely include implementing a taxation system for equity-based compensation to attract talent in the high technology sector, and creating an environment for sustainable investments and healthy consumption. The specifics, however, have not been agreed upon by the seven-party coalition government. Of note, Belgium will also likely introduce a minimum tax of 15% for multinational corporations with revenue exceeding €750 million (\$816 million) on an annual basis by December 31, 2023. This revision would implement an agreement struck in the OECD – and adopted by the European Union – setting a global minimum tax at this rate [1].

Belgian economy grew by 0.3% in the first quarter of 2024 According to the flash estimate, seasonally and calendar adjusted gross domestic product (GDP) grew by 0.3% in volume terms in

the first quarter of 2024 compared with the previous quarter. The year-over-year growth rate was 1.3%. An initial estimate shows that value added rose by 0.3% in industry quarter-over-quarter. Activity slowed in the services sector, which nonetheless posted positive growth of 0.3%. Finally, value added in the building industry fell by 0.2% [2].

The most developed industries are mechanical engineering, the production of vehicles, metallurgy, and high-tech production. The majority of foreign trade is with EU countries. The GDP growth forecast in 2024 is 2.1%.

Strong growth in investment funds in 2023 thanks to the recovery of stock and bond markets. The value of shares outstanding rose to €228.7 billion (+€26.6 billion), mainly due to positive valuation effects (+€21 billion), while net purchases amounted to €5.6 billion. The value of shares held by Belgian households rose to €125.4 billion (+€9.1 billion), while net purchases totalled +€2.0 billion and valuation effects amounted to +€7.1 billion.

Change in the value of shares outstanding issued by investment funds Over 2023 as a whole, the total value of shares issued by Belgian funds rose by €26.6 billion to €228.7 billion. This increase was due to net purchases in the amount of €5.6 billion and positive valuation effects of €21 billion. Net purchases mainly concerned bond funds and equity funds (+€3.8 and +€1.8 billion, respectively). Only mixed funds reported net sales, in the amount of -€1.2 billion [3].

Let's begin our research with the analysis of economy situation in Benelux. So, Benelux is an international political, economic and customs organization in Western Europe, with only three neighbouring countries. Consider the main macroeconomic indicators of each Benelux country. Belgium is among the twenty largest foreign trade countries (11th place in 2016), with exports amounting to 90.0% of GDP in 2017. Belgium's foreign trade turnover in 2017 reached EUR 741.4 billion, against EUR 702 billion in 2016, an increase of 5.6%. Belgium's exports increased 6% from 2016 to EUR 381.1 billion in 2016 compared to EUR 359.5 billion in 2016. Belgium's imports increased 5.2% in 2016 compared to 2016 and amounted to EUR 360.3 billion (in 2016 - EUR 342.5 billion). Belgium's main foreign trade partners are traditionally Germany, with a turnover of 113 billion Euros in 2017, the Netherlands (107.7 billion Euros) and France (90.8 billion Euros). Belgium's exports to Germany in 2017 amounted to EUR 63.2 billion, to France - EUR 56.7 billion, to the Netherlands - EUR 45.7 billion. Imports into Belgium accounted for the Netherlands (EUR 61.9 billion), Germany (EUR 49.8 billion) and France (EUR 34.1 billion). The Table 1 represents the indicators of foreign trade in Belgium in 2009-2023.

*able 1: The dynamics of foreign trade in Belgium in 2009-2023 (in billions of Euros)*

<i>Period</i>	<i>Export</i>	<i>Import</i>	<i>Turnover</i>	<i>Balance</i>	<i>Coverage percentage</i>
2009	265.4	253.3	518.7	12.1	104.8
2010	310.2	294.2	604.4	16.0	105.4
2011	343.6	334.3	677.9	9.3	102.7
2012	347.7	340.2	687.9	7.2	102.2
2013	352.3	340.3	692.6	12.3	103.9
2014	356.3	342.2	698.6	14.1	104.1
2015	357.8	338.6	696.4	19.2	105.7
2016	359.5	342.5	702.0	17.0	104.9
2017	381.1	360.3	741.4	20.8	105.8
2018	323.4	340.1	663.5	-16.7	95.1
2019	311.7	318.8	630.5	-7.1	97.8
2020	296.1	294.2	590.3	1.9	100.6
2021	386.4	393.7	780.1	-7.3	98.1
2022	463.8	464.3	928.1	-0.5	99.9
2023	398.2	415.1	813.3	-16.9	95.9

*Source: calculated by the authors on the base of National Bank of Belgium, April 2023*

*Belgium's foreign trade in 2017.* Belgium traditionally carries out the bulk of foreign trade operations with EU countries. 2017 was no exception, as a result of which Belgium carried out the main volume of foreign trade with the EU countries, whose share in its exports in the above period amounted to 72.0% (EUR 274.46 billion), and import accounted for 64.3% (231.54 billion Euros). Most of Belgian exports (16.6%) go to Germany (63.21 billion Euros), 14.8% of exports (56.71 billion Euros) to France. In third place among buyers of Belgian products are the Netherlands (12.0%, or 45.74 billion Euros).

The main countries – suppliers of goods to Belgium at the end of 2017 are the Netherlands (17.2% of the total import of Belgium, or 61.96 billion Euros), Germany (13.8%, or 49.83 billion Euros) and France (9.5%, or 34.15 billion Euros). Trends in foreign trade in services, incl. separately for export and import; sectoral structure of trade in services.

Belgium is one of the leading exporters and importers in world trade in services. According to the World Trade Organization (WTO), at the end of 2016, Belgium ranked 13th in the world in terms of exports of services, as well as 12th in imports of services. According to the WTO, in 2016 the volume of foreign trade in services of Belgium increased by 0.6% compared to 2015 and amounted to 216.3 billion US dollars (in 2015 – 215 billion US dollars), while service exports decreased by 2% to \$ 109.0 billion, while imports increased by 2% to \$ 107.3 billion. It should be noted that the positive balance of Belgium in trade in services at the end of 2016 amounted to \$ 1.7 billion.

The main items in the structure of Belgian services exports in 2016 were transport and logistics services, which accounted for 21.8% of total services exports (\$ 23.8 billion), followed by telecommunications, finance and insurance services (collectively - 63.4%, or 69.2 billion US dollars), as well as travel services (10.9%, or 11.8 billion US dollars). Belgium's share in world exports of services in 2016 amounted to 2.27% (in 2015 – 2.3%). EU countries accounted for 68.7% of Belgium's total service exports, followed by the United States (10.6%), Switzerland (6.7%), Japan (1%) and China (0.8%).

Ukraine and Belgium are intensifying economic cooperation and cooperation on the further use of frozen Russian assets for the reconstruction of Ukraine. This was discussed during the conversation of the First Vice Prime Minister of Ukraine - Minister of Economy of Ukraine Yulia Svyridenko with the Minister of Development Cooperation in Belgium Karolina Zhenya.

Collaborated in this direction - the creation of an effective mechanism for compensation for damages caused by the aggression of the Russian Federation against Ukraine. It envisages the creation of three key elements - the International Registry of Damages, a compensation commission and a fund that will pay these compensations.

The Belgian side also expressed interest in taking part in demining and reconstruction of Chernihiv Region, as well as in the implementation of infrastructure projects.

In January 2024, ways to increase Ukraine's export potential, opportunities to expand military risk insurance programs, including for small and medium-sized enterprises, were discussed. Separately, we focused on the modernization of the "5-7-9%" preferential lending program, as well as the implementation of programs for the integration of Ukrainians returning from abroad into the labour market and entrepreneurship, as well as the possibility of involving Belgium in expanding such programs.

In 2024, Ukraine begins large-scale reforms. Now there are several programs that need to be coordinated with each other for their greater effectiveness. The government has developed an action program for this year, which covers 11 key priority areas of economic development and which defines the final conditions of the four-year Ukraine Facility program from the European Union. At the same time, they are synchronized with IMF benchmarks and recommendations of the European Commission. At the same time, the Government is working on unifying all business support programs under the single Made in Ukraine brand to increase their effectiveness. Ukraine must synchronize all directions, both reforming the country and stimulating business, in order to ensure the greatest possible growth of the country's GDP [3].

On December 21, 2023, the government of the Netherlands announced the allocation of the first tranche of more than 2 billion Euros planned for Ukraine in 2024 for humanitarian needs. The EUR 102 million package is designed for the first four months of 2024 to help Ukraine survive the winter and prepare for spring.

Among other things, 15 million euros will be directed to the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs and demining of agricultural lands and de-occupied territories of Ukraine.

Another 62 million Euros of Dutch funds will go to support the government of Ukraine in providing basic services, restoring critical infrastructure and ensuring reforms through the World Bank's program for the recovery of Ukraine and Moldova [4].

Ultimately, 10 million Euros will help finance equipment for the Ukrainian power grid.

So, the globalization of the world economy poses new challenges for the Ukrainian economic diplomacy and diplomatic service, requires their activation in all areas of international economic cooperation, taking into account the existing competitive confrontation. Moreover, on the one hand, the tendency toward a decrease in the role of bilateral trade and economic ties dominates, and on the other, an increase in the significance of universal and regional factors. In this regard, the main direction of economic diplomacy is participation in international organizations of an universal and regional nature, a sharp increase in the share and practical importance of the permanent missions of Ukraine in these structures.

From the above we can draw the main conclusions:

1. The European Union remains Ukraine's main international trading partner and the dynamics of foreign trade growth in the Benelux countries is the most dynamic. Trends in trade between the Benelux countries and Ukraine are broadly similar to the pan-European trend.

2. The dynamics of trade in the largest sectors of industry has shown that with a high degree of probability for 2015-2016 the tendency of growth of foreign economic cooperation with a positive balance for Ukrainian goods will continue.

3. During the years of independence, Ukraine has established close ties with the Benelux countries, which is a reliable foundation for the development of foreign economic activity with the region. This is evidenced by the large number of existing interstate agreements and the high dynamics of diplomatic meetings at all levels.

4. The Benelux countries have not only retained the status of one of Ukraine's key partners among the EU Member States in the external economic sphere, but also, through economic and diplomatic contacts, improved their positions.

#### 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., 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/*

# SELECTED ISSUES CONCERNING INTERNAL RECONSTRUCTION OF THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN AT THE CURRENT STAGE OF ITS DEVELOPMENT

**Lubomír Čech**

assoc. prof. PhDr., CSc.,

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava, Slovakia

**Abstract.** Afghanistan's historical development has always been significantly influenced by the relationship between orthodox religious attitudes and the need to develop and implement a pragmatic strategy for the country's socio-economic development. This did not change even after the radical Islamic Taliban movement returned to power. The Islamic Emirate of Afghanistan is internally divided and internationally isolated. It will face a difficult period of post-conflict reconstruction and the "return to normal" process. This article highlights the possibilities and limits of the reconstruction in the Islamic Emirate of Afghanistan, with an emphasis on the analysis of internal aspects of this issue. At the same time, it emphasises that internal stabilisation is closely linked to the country's need to return to the structures of the international community.

**Keywords:** Taliban, socio-economic stabilisation, the Islamic Emirate of Afghanistan

## **Introduction**

Afghanistan's current development is marked by security and development challenges that have an impact on the entire Central Asia. Their socio-economic, cultural-anthropological, historical, demographic, political, religious, institutional and geostrategic dimensions are interlinked but have independent logics and dynamics of development.

When it comes to the power shifts that took place in 2021, experts point to several existing and potential threats. They talk about:

- the danger of international terrorism,
- the prospect of multi-million dollar flows of refugees and internally displaced persons,
- the possible increase in Afghan drug production,
- the problems of cross-border crime,
- Afghanistan as a "failed state",
- a humanitarian catastrophe in some provinces or on a national scale,
- the negative consequences of the power shift in Afghanistan for the Middle East, Central and South Asia, and for the international system in general.

These challenges and threats are too real to be ignored. Negative development scenarios urge us to be vigilant. Today, most of us can hardly imagine an alternative and optimistic scenario for the development of events in Afghanistan and its neighbourhood. Through this article, we express our conviction that in any crisis, it is always useful to identify not only risks but also opportunities, to discuss not only future problems but also their desired solutions. In the history of the human race, we can find some instances where nations, societies and states found a way out of the most difficult situations and showed amazing resourcefulness and vitality, convincingly disproving gloomy prophecies.

We believe that a universal solution to the problems that contemporary Afghanistan is facing is almost impossible today. We can only speak of the prospect of minimising the dangers and threats to which the people of Afghanistan, the neighbouring countries and the international community are currently exposed. The optimistic scenarios for the course of events are based on the assumption that this minimisation, however difficult it may be, is possible provided that the internal and external actors adopt realistic attitudes towards the balance of what is wanted and what is possible, discard unrealistic expectations and strive for a reasonable compromise. Any such compromise will most certainly not be an ideal solution and any form of it is likely to be criticised. Nevertheless, even an imperfect compromise will be better than a new confrontation. It

would be extremely naive to believe that as soon as the international coalition forces leave Afghanistan, the situation will begin to change for the better. On the contrary, there are reasons for the worsening of the country's economic, social, political and other problems. Indeed, Afghanistan will face difficult times ahead, even if the current government and the main external players influencing the situation in the country do not make serious mistakes. However, the length of the acute stage of the crisis and the subsequent trajectory of the country's development may vary.

Solving Afghanistan's internal problems is essential not only for the stabilisation of the country, but also for its return to the structures of the current international community. The ideal solution would be a shared vision of a positive future for Afghanistan, which would become an important motivating factor for the various political forces in the country, as well as for its international partners. The question remains whether a shared vision is realistic. So far, the differences have been too great. From our point of view, it is more a matter of readiness to build constructive relations in gradual steps. In the event of the country's internal closure, the process of its return to the international community will be complicated. On the other hand, a certain degree of openness on the part of the Afghan regime would increase the chances for a gradual easing of internal political chaos and rigidity. It will be, therefore, extremely important for the main actors in the ongoing process of resolving the Afghan issue to avoid mistakes that might lead to a renewed civil war, the socio-economic collapse of Afghanistan and the prolonged perpetuation of a dangerous hotbed of instability in the centre of Eurasia.

This article aims to highlight the possibilities and limits concerning the reconstruction of the Islamic Emirate of Afghanistan after the Taliban's return to power. The emphasis is on the internal aspects of this problem, which will influence the inclusion of the country in the structures of the international community.

The methodology of the paper was determined by its aim and the chosen structure. Given the multidisciplinary nature of the research problem, we decided to use international political sociology. It combines the possibilities of analysis and comparisons related to the foreign policy of the state, its internal politics as well as security, religious and socio-economic interactions that might affect the resolution of the Afghan issue. The change dynamics in Afghanistan in recent years have been immense, and our chosen methodology has thus allowed us to examine the analyses of a multitude of authors. First and foremost, we were able to identify the habitus of place and time. The next step was to characterise the external and internal environment of the state in relation to the changes in domestic and foreign policy as well as the security, economic, demographic and religious factors that have brought about these changes. This methodological approach allowed us to make a final synthesis of the research and outline the possibilities for Afghanistan's future in terms of its internal reconstruction and its inclusion in the system of international relations.

### **1. Necessary stabilization of the country based on social and economic factors**

Afghanistan is one of the poorest countries in the world despite its favourable geographical location at the crossroads of the Eurasian trade routes, its large reserves of natural resources (copper, gold, oil and gas, uranium, bauxite, zinc, coal, iron ore, rare earth elements) and its soil suitable for agriculture.

Almost half of Afghanistan's population lives in poverty. The country ranks first in infant mortality and one of the lowest in life expectancy (53 years). It has one of the fastest population growths in the world (2.33 %), with the population approaching 40 million. By the end of the 21<sup>st</sup> century, Afghanistan is expected to have 75 million inhabitants.

The problem of internally displaced persons is a ticking bomb in resolving the socio-economic crisis of society. These are the people who are deprived of permanent work, of any social guarantees and often of basic housing. Internal migration is ongoing and the number of internally displaced persons is increasing: the total number of internally displaced people is 3.5 million, which is almost 1/10 of the country's total population. These people are mainly concentrated on



the outskirts of major cities, creating an additional burden on urban infrastructure and constituting a suitable target group for criminal and radical political groups.

The fact that the country remains virtually excluded from the international division of labour is a major problem. Its total “legal” exports barely exceed \$700 million a year. According to various estimates, external financing needs range between \$1 to \$2 billion per month or \$12 to \$24 billion per year. Afghanistan remains one of the main recipients of foreign aid. A significant part of the country’s foreign exchange earnings also comes from drug export revenues (up to \$2-3 billion per year) and from transfers of Afghan diaspora funds from abroad.

This is a reality that every government in Kabul will have to face, and the main task of every government in Afghanistan will be to develop and implement a successful project for the socio-economic modernisation of the country. During the last century, various political regimes tried to solve this problem, but the results of these attempts so far have been disappointing. The lack of visible progress and improvement in standards of living will inevitably lead to a decline in the popularity of authorities, the strengthening of opposition forces and, ultimately, further political regime change.

The success of socio-economic modernisation will depend on several internal factors, which are related to the dominance of the Taliban in Afghan society and the balance between religious ideology and political pragmatism in the movement’s strategy and tactics. By taking control of Kabul in August 2021, the Taliban fell into its own trap. On one hand, the government in Kabul is seeking international legitimacy, primarily because of the money the country needs so desperately. On the other hand, these followers of Deobandi Islam cannot make compromises within their own doctrine.

Several questions regarding the characteristics of the bodies established in Afghanistan in late summer and early autumn 2021 still remain unanswered:

- How different is the current Taliban from the Taliban of the late last century?
- What is the balance between religious ideology and political pragmatism in the movement’s strategy and tactics?
- How stable is the Taliban’s support from different social, ethnic, and regional groups of the Afghan population?
- What are the actual mobilising capabilities of the forces standing against the Taliban?

Getting the answers to these questions will greatly influence Afghanistan’s prospects. After almost two years, we can already evaluate the extent to which the first public statements by Taliban leaders reflected the real plans and priorities of the new cabinet in Afghanistan. The current government declares its wish to establish normal relations with the international community. It respects the diplomatic missions that have remained in Kabul and handles other diplomatic contacts through its office in Doha. Recently, the Central Asian states, particularly Uzbekistan and Kazakhstan, have increased their contacts with Afghanistan enormously. The Taliban is active in its communication with the UN and in its contacts with foreign officials, declaring that there is no threat to other states from Afghan territory and also declaring its intention to fight drugs. It raises the issue of recognition and establishment of international contacts and it calls for the unfreezing of Afghan foreign assets and the lifting of international sanctions against the Taliban. However, these declarations and statements about Afghanistan’s foreign policy have so far lacked more practical steps that would convince foreign countries of their sincerity.

## **2. Afghanistan’s future will be determined by internal stabilisation of the country**

The internal stabilisation and restoration of the country will depend on addressing several key factors, such as:

- addressing the tribal factor;
- solving the problem of strategic autonomy;
- carrying out the transformation of military victory into political power and control;
- ensuring the success of the Islamic Emirate’s building by seeking national identity and guaranteeing that the new government will have representatives of all ethnic groups;

- resolving the Taliban versus ISIS-Khorasan and Al-Qaeda dispute;
- addressing the threat of socio-economic collapse of the country;
- tackling the country's "drug addiction".

**Tribal factor.** Afghanistan's widespread tribal system and the absence of a distinct national identity have been and remain a serious obstacle to social mobilisation, without which it is difficult to envisage the success of any modernisation project. This factor will largely affect the Taliban's ability to consolidate state power in the country (to have the whole of Afghanistan under its political and military control, including those remote provinces that have traditionally been subordinate to Kabul only nominally). This task is particularly difficult for the Pashtuns, who have always resisted any interference emanating from Kabul despite claiming to be a state-forming ethnic group.

**Strategic autonomy.** The Taliban's military successes in the summer of 2021 were also to some extent related to the "strategic autonomy" of its factions, which allowed them to act independently of each other and make decisions on their own in a rapidly changing situation. Effective decentralisation, which did not prevent the coordination of the actions of individual Taliban subgroups, made it extremely difficult for the former government in Kabul and the international coalition forces to take the "final" action against the Taliban. Under the new circumstances, however, this "strategic autonomy" may turn from an advantage into a serious disadvantage. The swift suppression of the only significant pocket of resistance in the Panjshir Valley testifies to the weakness of the Taliban's opponents rather than to the strength of the Taliban itself.

**The success of converting military victory into political power.** Turning military victories into sustained political power and control is not so easy, as the Taliban was able to see after it first came to power in 1996. The Taliban's rapid territorial expansion in the summer of 2021, which surprised many military experts, does not yet guarantee that the Taliban will establish an effective administration even in the predominantly Pashtun rural areas of Afghanistan. Effective day-to-day control of major cities is an even more difficult task.

**The success of building an Islamic emirate by seeking its national identity and ensuring the representativeness of the new government.** After the events of the revolutionary days and the retaking of power, there is a need to work on a day-to-day basis to create an Islamic emirate, and this work is fraught with controversies. How these are addressed may vary considerably, depending on the political tactics that the new government will adopt. The Taliban regained the country in better shape than when it first seized power in Kabul in 1996, when much of the city's infrastructure was completely destroyed. It is likely that open and covert opponents of the regime will try to provoke riots and protests, forcing the regime into new repression. Foreign assistance to opposition groups cannot be ruled out either. The co-option of representative political movements of Tajiks, Uzbeks, and other large ethnic groups, as well as the Hazara Shiite minority into the system of power, must be considered as a prerequisite for the fulfillment of a positive scenario.

The Pashtuns make up about 40% of the total population of Afghanistan, and therefore any political system built solely on ethnic Pashtun nationalism will not only be internally unstable, but also not entirely legitimate in the eyes of the Afghan majority. The Pashtun ethnocracy will inevitably cause covert or even open conflict with Pakistan, because it will directly or indirectly feed Pashtun separatism in the country. (The Pashtuns are the second largest ethnic group in Pakistan after the Punjabis).

From the national and ethnic point of view, Afghanistan is somewhat similar to neighbouring Iran, where ethnic Iranians (Persians) make up about half of the country's population. Following the 1979 revolution, the country has developed a complex but effective system to ensure the representation of ethnic minorities in political and economic power. In this sense, with all the undoubted differences between the two countries, the experience of state-building in the Islamic Republic of Iran may be useful for modern Afghanistan.

The importance of broad political representation in the government of Afghanistan can be illustrated by the negative example of the country's previous leadership. President Ashraf Ghani was considered a legitimate head of state before he fled Kabul, having won a majority of the votes in free and democratic elections in September 2019. However, his victory was not very convincing: he won only 50.64% of the vote, narrowly avoiding a second round of voting. Around 1.8 million voters took part in the election, an extremely low number for a country of 37.5 million people. In fact, less than a million Afghans supported Ashraf Ghani in the 2019 elections. Is it any wonder that in the summer of 2021, Afghan society showed no desire to defend their "legitimate" leader against the usurpers represented by the Taliban?

The formation of Afghanistan's first government in September 2021 did not confirm the optimistic expectations of foreign experts and politicians about the representativeness of the new government. Contrary to popular expectations, the government was not led by the moderate Abdul Ghani Baradar, but by the more radical Mohammad Hasan Akhund (one of the founders of the modern Afghan version of "Deobandism" - a militant trend within Islamic fundamentalism). Most alarming was the appointment of Sirajuddin Haqqani (one of the Taliban's most radical fighters) as the interior minister of the new government.

***Taliban versus ISIS Khorasan and Al-Qaeda.*** An equally important prerequisite for stabilisation of the situation in Afghanistan is the Taliban's success in suppressing or at least neutralising the cells of its political rivals in the country - the representatives of ISIS (so-called ISIS-Khorasan) and Al-Qaeda. There are about 1,500 – 2,400 ISIS-Khorasan militants in Afghanistan, operating mainly in Nangarhar and Kunar provinces in the east of the country. The group's activity peaked in 2018, after which it declined significantly, partly as a result of more frequent clashes with the Taliban. Despite deterrence operations to provoke widespread political backlash (e. g. the Kabul airport blasts during the evacuation of US troops), the groups' activities have been limited. Their immediate target is likely to be not foreign states (they simply do not have the manpower), but representatives of the moderate wing within the Taliban leadership itself.

The Taliban has no reason to treat ISIS-Khorasan with "kid gloves" also because it is not a Pashtun organisation. Its ranks include Pakistanis, but also Uighurs, Turks, Iranians, Indonesians, Central Asians, North Caucasians, and even Western Europeans. ISIS-Khorasan's influence in Afghanistan has extended significantly due to the major defeats suffered by the Islamic State in Iraq and Syria. The Taliban's success in confronting ISIS-Khorasan depends not so much on the effectiveness of counter-terrorism operations, but on the Taliban's ability to transform itself from a predominantly Pashtun to an Afghan movement, as ISIS-Khorasan is likely to be highly active in recruiting new fighters from non-Afghan ethnic groups.

When it comes to al-Qaeda, the situation is much more complicated. The competition has often been accompanied by active and complex cooperation over a long period of time. It should be noted that a few successful US operations aimed at eliminating al-Qaeda leaders in Afghanistan and Pakistan, which were carried out over the last 20 years, have failed to completely eliminate the threat posed by this terrorist organisation. The loss of basic infrastructure in Afghanistan, built up during the years of the first Taliban government (1996-2001), has been partially recovered by al-Qaeda through the deployment of a wide, decentralised network of cells throughout South Asia. It played a major role in the creation and development of the Pakistani Taliban (Tehrik-e Taliban Pakistan-TTP), as well as the organisation of the regional terrorist network al-Qaida in the Indian Subcontinent (AQIS), which is now present in almost all the states of South Asia.

Some Afghan armed groups have operated alternately under the banners of al-Qaida and the Taliban, changing their affiliation depending on the emerging military and political situation. It is not yet clear whether the current Taliban is prepared to neutralise al-Qaeda cells in Afghanistan or, on the contrary, to take these cells under its protection. In any case, during the negotiations with the Americans in Doha in 2020, the movement's leaders, despite persistent pressure from the United States, consistently avoided any commitments from their future government in this regard.

The most that the Taliban leaders promised the international community was to prevent the use of Afghan territory to plan and carry out terrorist acts or other subversive operations against the neighbouring states. It is difficult to say how far this will work concerning al-Qaeda. Experts worry that this organisation will sooner or later return to carrying out large-scale terrorist acts in the West and, above all, in the USA.

The ISIS-Khorasan hopes that the Taliban will have a hard time making a final choice, and its rejection will inevitably lead to a decline in the Taliban's popularity, especially among non-Pashtun ethnic groups. This would create further opportunities to support Islamic State structures in the country.

***The threat of socio-economic collapse of the country.*** In addition to addressing the issues of consolidating political power and driving competing fundamentalist political projects out of the country, this is another problem that the Taliban has to deal with. This task requires keeping in place at least part of the group of technocratic managers, which was created during the two decades of foreign military presence in the country. Under the old regime, an estimated 50 to 100 thousand of these people worked in the municipal administration, the financial system, health and education, as well as in the private sector and think tanks.

To preserve what we might call "technical intelligence," the Taliban will not only have to offer attractive working conditions for the technocrats, but also somehow move away from the most conservative interpretations of Sharia, at least in the major cities and in Kabul as well. It should not be forgotten that Afghanistan has changed a great deal over the past twenty years. The average age of the country's population is less than 20, which means that almost half of Afghans were born after 2001, and for this age group, the previous Taliban rule and the Soviet intervention are things of the remote past.

In the past 20 years, the country's urban population has increased significantly (27% of Afghans now live in cities) and the spontaneous urban sprawl is increasing at a very high pace. What is more, literacy rates are also on the rise, reaching 40% in 2021. Significant progress has been made in the emancipation of women. Before the current Taliban government, women accounted for at least one-third of all students in the Afghan secondary and higher education system and were involved in about the same proportion in the state administration.

All these long-term social changes cannot be ignored and are very difficult to reverse. Nevertheless, it will not be possible to revive Afghanistan to the level at which it was at the end of the last century, even if the Taliban of today takes on such a task. There is a belief that the Taliban will generally have to allow two ways of life to exist in parallel: a more liberal one for the big cities and a more conservative one for the rural areas. On the other hand, some experts believe that the introduction of strict Sharia norms and rules of conduct will happen sooner or later. They think that this process will be quite lengthy, with several successive stages, but will eventually lead to a situation similar to that of the late 1990s.

Only time will tell how the situation in the country will develop. However, it is already clear that a quick and painless return of Afghanistan to the norms of a traditional Islamic society is not expected. The experience from neighbouring Iran, where the norms of Islamic traditionalism are intricately combined with many of the characteristics of modern post-industrial society in the 21st century, could be of interest to the country's new government.

***The "drug addiction" of the country.*** Establishing a constructive relationship between the new regime in Kabul and the international community will be difficult unless the Taliban makes visible progress in the fight against drug trafficking. Drug production in Afghanistan has been growing steadily since 2001, reaching almost 700 tonnes of heroin and 7,000 tonnes of opium per year by the middle of the last decade. Moreover, opiate exports from Afghanistan increased dramatically during the two decades of foreign military presence.

In 2019, the country's share of the global opium and heroin trade is estimated to have reached 80% (some sources put it at more than 90%). Today, total drug exports in value terms are several times greater than Afghanistan's entire legal foreign trade. Entire regions are dependent on the production and export of drugs. No alternative employment in rural areas can, or will soon,

provide comparable incomes. Growing one hectare of opium poppies brings in an average of USD 16,000 a year, which is about 10 times more than the profit from growing cereals in the same area. In some areas, the old skills of profitable “legal” farming have disappeared, and therefore any change in the profile of the crops grown will inevitably lead to a decline in incomes and a reduction in the standard of living of whole areas where poppy crops are grown.

Today, about 1.6 million hectares of land are used for agricultural production in Afghanistan, with a total potential of about 8 million hectares of land suitable for intensive agricultural use. No matter what happens, combating drug trafficking cannot be considered doomed to failure, although experts doubt the Taliban’s readiness to make the fight against drug trafficking one of its priorities.

### **Conclusion**

Afghanistan’s historical development has always been significantly influenced by the relationship between orthodox religious attitudes and the need to develop and implement a pragmatic strategy for the country’s socio-economic development. The latter requires the guarantee of property rights, judicial independence, transparency in government decision-making, meritocracy in the selection of personnel, and the country’s openness to foreign partners. In this respect, the Taliban tends to be traditionally orthodox. In the Islamic world, it is difficult to find examples of a sustainable balance between religious attitudes and economic imperatives. Today, we cannot answer the question to what extent the Taliban’s leaders in Afghanistan will be able to accomplish this historic task. If they succeed in fulfilling it, they will establish a very important historical precedent that will be of great significance far beyond Afghanistan itself.

The stabilisation of the situation in the country also depends on the ability of the Taliban themselves to carry out a profound internal transformation. If we consider a loose parallel with the early years of Soviet Russia, then the Taliban must find the strength to move from war communism to NEP. Not everyone in this heterogeneous movement will be ready for such a transformation. Internal divisions, clashes between rival groups, the formation of unstable coalitions, and their subsequent disintegration cannot be ruled out.

Afghanistan has a well-established tradition of rapidly shifting political relations in response to changing situations. The generation of “revolutionaries” must be replaced by a generation of “managers”, and this change will be undoubtedly a difficult and painful process. At the first press conference after the victory in Kabul, the spokesperson of the Islamic Emirate of Afghanistan, Zabihullah Mujahid, emphasised the priorities such as addressing the country’s socio-economic problems, the Taliban’s readiness for dialogue with political opponents, and the respect for fundamental human rights.

Subsequently, Taliban leaders made several statements aimed at demonstrating the movement’s moderation, for example on gender issues.<sup>29</sup> In reality, however, Kabul is controlled by the most radical wing of the Taliban (the group led by the aforementioned Sirajuddin Haqqani), which is directly linked to the Afghan branches of al-Qaeda. Will they be able to hold on to their power in the capital in the long term, or will the moderate factions be able to dislodge them quickly? The answer to this question largely determines the prospects for stabilising the political situation in the capital, and in the country as a whole.

If the socio-political situation in the country stabilises and the dynamics of economic development are positive, the country can provide the necessary integrity and wholeness to the Eurasian integration projects, such as China’s “Silk Road Economic Belt”, Russia’s “Greater Eurasian Partnership” and other continent-wide structures. Geographically, Afghanistan remains a natural bridge between Central and South Asia, but on the map of Eurasian integration projects, the country is a vast and empty space, in which the prospects for greater continental cooperation remain limited.

Afghanistan remains one of the last great raw material and resource bases in the very centre of Eurasia, which is almost untapped. Its closest neighbours, in particular, will seek to change this. Rapidly growing Asian economies guarantee demand for Afghan raw materials and energy resources for decades to come. Large-scale cross-border projects, including those that exploit the

country's significant water resources as well as its renewable energy potential, can also be foreseen. In the future, Afghanistan may become a major exporter of certain types of agricultural products to the countries in South and East Asia.

Afghanistan can give new impetus towards building Eurasian transport corridors along both the East-West and North-South axes. Afghanistan is of particular importance for the implementation of the China-Pakistan Economic Corridor project, which is extremely important for Pakistan's future (e.g. if the situation in Afghanistan stabilises, the Wakhan Corridor may regain its former importance as a natural link between China and West Asia).

Afghanistan may, provided the situation in the country becomes stable, end long-standing discussions about the construction of the TAPI pipeline, which should run from the gas fields of Turkmenistan through Afghanistan, Pakistan and India to marine terminals in the Indian Ocean and could become an important link in a unified Eurasian gas transport system.

Afghanistan is undoubtedly standing at a historic crossroads. Its current leadership is deciding how to deal with the challenges of its internal reconstruction, and how to use the opportunities associated with its return to the structures of international relations.

### References

1. Afghanistan opium survey 2019. Socio-economic survey report: Drives, causes and consequences of opium poppy cultivation. [online]. In: *unodc.org*. UNODC. 02.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from [https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Afghanistan/20210217\\_report\\_with\\_cover\\_for\\_web\\_small.pdf](https://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Afghanistan/20210217_report_with_cover_for_web_small.pdf).
2. Afghanistan: More than \$1bn pledged for Afghanistan (2021). [online]. In: *bbc.com*. 14.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.bbc.com/news/world-asia-58542451>.
3. BALOCH, Sh., M. (2021): Hazara Shias flee Afghanistan fearing Taliban persecution. [online]. In: *theguardian.com*. 29.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.theguardian.com/world/2021/aug/29/hazara-shias-flee-afghanistan-fearing-taliban-persecution>.
4. BARAKAT, M. (2021): CIA veteran: Al-Qaeda will rebuild within Afghanistan, seek to attack US again. [online]. In: *timesofisrael.com*. 07.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.timesofisrael.com/cia-veteran-al-qaida-will-rebuild-within-afghanistan-seek-to-attack-us-again>.
5. BORDJUŽA, N. (2021): Eta situacija naprjamuju kasajetsja nas, a netol'ka SŠA i ich gosudarstv – satellitov. [online]. In: *kommersant.ru*. 03.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from [https://www.kommersant.ru/doc/4967201?from=main\\_5](https://www.kommersant.ru/doc/4967201?from=main_5).
6. CURTIS, L. (2021): Taliban Ascendance in Afghanistan Risks Return of Global Terrorist Hub. [online]. In: *cnas.org*. Centre for a New American Security. 23.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from [https://www.cnas.org/publications/commentary/taliban-ascendance-in-afghanistan-risks-return-of-global-terrorist-hub?utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Weekend%20Reads%20July%2030%202021&utm\\_content=Weekend%20Reads%20July%2030%202021+CID\\_054f4d3e1930171ac2f7c6646acdced&utm\\_source=Campaign%20Monitor&utm\\_term=Taliban%20Ascendance%20in%20Afghanis%20Risks%20Return%20of%20Global%20Terrorist%20Hub](https://www.cnas.org/publications/commentary/taliban-ascendance-in-afghanistan-risks-return-of-global-terrorist-hub?utm_medium=email&utm_campaign=Weekend%20Reads%20July%2030%202021&utm_content=Weekend%20Reads%20July%2030%202021+CID_054f4d3e1930171ac2f7c6646acdced&utm_source=Campaign%20Monitor&utm_term=Taliban%20Ascendance%20in%20Afghanis%20Risks%20Return%20of%20Global%20Terrorist%20Hub).
7. ČECH, Ľ. (2015): Vozmožnosti i predely razvitija ekonomiki Afganistana posle 2014 goda. In: *Actual Problems of Economics* [electronic resource]. Kiev: National Academy of Management, 2015. No. 12 (2015), ISSN 1993-6788. pp. 85 - 95.
8. ČECH, Ľ. (2020): Afganský drogový priemysel ako limitujúci faktor postkonfliktnej obnovy krajiny. Bratislava: EKONÓM Publishing House, 2020. 91 pp. ISBN 978-80-225-4759-8.
9. DOXSEE C. – THOMPSON, J. (2021): Examining Extremism: Islamic State Khorasan Province (ISKP). [online]. In: *csis.org*. 08.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.csis.org/blogs/examining-extremism/examining-extremism-islamic-state-khorasan-province-iskp>.

10. DORSEY, J., M. (2021): Taliban perpetuate Muslim world's failed governance paradigm. [online]. In: *jamesmdorsey.substack.com*. 07.09.2021. Retrieved [ 30. 04. 2023.], from [https://jamesmdorsey.substack.com/p/taliban-perpetuate-muslim-worlds?token=eyJ1c2VyX2lkIjo0MDczNzA1LCJwb3N0X2lkIjo0MDk5Mjk4NywiXyI6Im80TUNNIiwiaWF0IjoxNjMxNDIzMzcwLCJleHAiOjE2MzE0MjY5NzAsImZcyI6InB1Yi0yNDY4MjgiLCJzdWUiOiJwb3N0LXJlYWN0aW9uIn0.h5icAxI91eBNmAatDb2WBQWVO-Rrlchx-IG\\_-0HGwpM](https://jamesmdorsey.substack.com/p/taliban-perpetuate-muslim-worlds?token=eyJ1c2VyX2lkIjo0MDczNzA1LCJwb3N0X2lkIjo0MDk5Mjk4NywiXyI6Im80TUNNIiwiaWF0IjoxNjMxNDIzMzcwLCJleHAiOjE2MzE0MjY5NzAsImZcyI6InB1Yi0yNDY4MjgiLCJzdWUiOiJwb3N0LXJlYWN0aW9uIn0.h5icAxI91eBNmAatDb2WBQWVO-Rrlchx-IG_-0HGwpM).
11. DORSEY, J., M. (2021): AfPak takes on a new meaning with the rise of the Taliban. [online]. In: *jamesmdorsey.substack.com*. 31.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from [https://jamesmdorsey.substack.com/p/afpak-takes-on-a-new-meaning-with?token=eyJ1c2VyX2lkIjo0MDczNzA1LCJwb3N0X2lkIjo0MDY5ODE4MywiXyI6Im80TUNNIiwiaWF0IjoxNjMwNzcwMjg1LCJleHAiOjE2MzA3NzQ0ODUsImZcyI6InB1Yi0yNDY4MjgiLCJzdWUiOiJwb3N0LXJlYWN0aW9uIn0.WIURvP5N5r2VS\\_0uQAaqJs5trt7x4bQm\\_SM8mHQknJk](https://jamesmdorsey.substack.com/p/afpak-takes-on-a-new-meaning-with?token=eyJ1c2VyX2lkIjo0MDczNzA1LCJwb3N0X2lkIjo0MDY5ODE4MywiXyI6Im80TUNNIiwiaWF0IjoxNjMwNzcwMjg1LCJleHAiOjE2MzA3NzQ0ODUsImZcyI6InB1Yi0yNDY4MjgiLCJzdWUiOiJwb3N0LXJlYWN0aW9uIn0.WIURvP5N5r2VS_0uQAaqJs5trt7x4bQm_SM8mHQknJk).
12. GIUSTOZZI, A. (2018): *The Islamic State in Khorasan: Afghanistan, Pakistan and the New Central Asian Jihad*. London: Hurst and Company, 2018. 296 pp. ISBN 9781787386266.
13. GIUSTOZZI A. (2021): The Lessons Not Learned: Afghanistan After the Fall of Panjshir. [online]. In: *rusi.org*. 09.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023.], from <https://rusi.org/explore-our-research/publications/commentary/lessons-not-learned-afghanistan-after-fall-panjshir>.
14. JUZA, P. (2020): *Politické pohyby v Strednej Ázii*. PeIn: Trnava, 2020. 135 pp. ISBN 978-80-972361-5-1.
15. JUZA, P. (2023): Kábul na biznis návšteve v Astane. [online]. In: *noveslovo.eu*. 10.08.2023. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://noveslovo.eu/komentare/kabul-na-biznis-navsteve-v-astane/>.
16. KAZANCEV, A. (2021): Krizis v Afganistane: problemy bezopasnosti Rossiji i stran Central'noj Azii. In: *russiancouncil.ru*. RSMD. 10.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/krizis-v-afganistane-problemy-bezopasnosti-rossii-i-stran-tsentralnoy-azii/>.
17. LIEVEN A. (2021): Who are the Islamic State in Afghanistan? [online]. In: *responsiblestatecraft.org*. 26. 08. 2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://responsiblestatecraft.org/2021/08/26/who-are-the-islamic-state-in-afghanistan/?fbclid=IwAR3vpA4rpGm3s7ioPDvUsTaO2GF0wvny4nQ-3FYAgBq54rtBtuyNwpS2yTc>.
18. LOMBARDI, C. B. – MARCH, A. F. (2022): *Afghan Taliban Views on Legitimate Islamic Governance. Certainties, Ambiguities and Areas for Compromise*. United States Institute of Peace Peaceworks. No. 182. First published 2022. ISBN: 978-1-60127-884.
19. PHILP, C. (2021): Terrorist elite set free from Afghan Guantanamo Bay. [online]. In: *thetimes.co.uk*. The Sunday Times. 15.08.2021. Retrieved [ 30. 04. 2023], from <https://www.thetimes.co.uk/article/thousands-of-terrorism-suspects-freed-as-taliban-seize-bagram-prison-q98fbk7v0>.
20. Population Pyramids of the World from 1950 to 2100. Afghanistan (2023). Afghanistan 2100. [online]. In: *populationpyramid.net*. Retrieved [29. 04. 2023.], from <https://www.populationpyramid.net/ru/%D0%B0%D1%84%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD/2020/>.
21. SAYED, A. (2021): IntelBrief: The Past, Present, and Future of Al-Qaeda in Afghanistan and Pakistan. [online]. In: *thesoufancenter.org*. 20.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://thesoufancenter.org/intelbrief-2021-august-20/>.
22. SHALIZI, H. – SEDIQI, A., Q. (2019): Afghanistan's Ghani claims narrow win in preliminary presidential vote results. [online]. In: *reuters.com*. 22.12.2019. Retrieved [30. 04. 2023.], from <https://www.reuters.com/article/us-afghanistan-election/afghanistans-ghani-claims-narrow-win-in-preliminary-presidential-vote-results-idUSKBN1YQ054>.

23. Taliban says women can study in gender-segregated universities (2021). [online]. In: *aljazeera.com*. 12.09.2021. Retrieved [30. 04. 2023.], from <https://www.aljazeera.com/news/2021/9/12/taliban-say-women-can-study-in-gender-segregated-universities>.
24. Transcript of Taliban's first news conference in Kabul (2021). [online]. In: *aljazeera.com*. 17.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023.], from <https://www.aljazeera.com/news/2021/8/17/transcript-of-talibans-first-press-conference-in-kabul>.
25. VOGT, H. (2021): What an Afghan News Outlet's Early Encounters With the Taliban Tell Us About the Country's Future. In: *politico.com*. 18.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.politico.com/news/magazine/2021/08/18/afghanistan-media-taliban-future-505948>.
26. Xin, L. – Yunyi, B. – Wenwen, W. (2021): China urges terrorist crackdown by Taliban, as Kabul deadly blasts exemplify US failure. [online]. In: *globaltimes.cn*. 24.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://www.globaltimes.cn/page/202108/1232641.shtml>.
27. ZAMAREVA, N. (2021): Islamskij emirat Afganistan – kurs na legitimaciju vlasti. [online]. In: *russiancouncil.ru*. RSMD 23.08.2021. Retrieved [30. 04. 2023], from <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/columns/asian-kaleidoscope/islamskiy-emirat-afganistan-kurs-na-legitimatsiyu-vlasti/>.

## MIGRATION AS A FACTOR OF EUROPEAN SECURITY

**Ludmila Golovataia**

Doctor of Economic Sciences,

Associate Professor

State University of Moldova

Migration has always been a multifaceted issue and it is an enduring feature of human history. Today, like their ancestors, people are fleeing wars, poverty, hunger and unfavorable climatic conditions in search of better conditions for their future lives. At the same time, migration is also a global problem, in particular for the European Union. It requires a Pan-European response based entirely on European values. It is a complex issue that includes such aspects as ensuring fast and fair asylum procedures and effective return; ensuring legal routes into the EU; preventing irregular migration; combating migrant smuggling and trafficking in human beings; and securing the EU's external borders.

The flow of immigrants into the EU is gradually decreasing, but the problems remain as acute as in 2014 when it began. In 2019, 22.9 million people, or 4.7% of the European Union's total population, were non-European citizens. According to the European Commission, Member States issued 3 million first residence permits to third-country nationals in the same year. While in 2015 the number of asylum requests was 1.28 million, it dropped to 689,000 in 2019 [10]. But these numbers vary from country to country. And if we consider the same year 2019, Germany received the most migrants - 13.4 million people, i.e. 15.7% of the country's population, followed by France (8.3 million), Spain (6.5 million) and Italy (6.2 million). Among Central and Eastern European countries, Poland stands out, which was attractive to more than one million temporary migrant workers in 2018 according to OECD data. According to annual data for 2021, migration to and from the EU is as follows:

*Table 1. Migration to and from the EU in 2021, in million*

Persons immigrating to the EU	Persons emigrating from the EU	Total net immigration of persons to the EU
2,25	1,12	1,14



At the same time, irregular migration, which is often at the centre of various debates, actually constitutes only a very small part of migration to the EU, as illegal entry is strictly controlled. The European Union has collective experience and shared competences in the field of migration policy. It is based on the principle of subsidiarity, which means that social assistance is distributed on the basis of need, but taking into account that premiums and benefits are determined independently by policyholders and insurers and that limits are set on the income from which policyholders are obliged to pay contributions. Migration policy is also closely linked to the creation of the Schengen area.

Article 79(1) TFEU defines the Union's objectives in this field as follows [8]: "The Union shall develop a common immigration policy aimed at ensuring, at all stages, the effective management of migration flows, the fair treatment of third-country nationals legally residing in the Member States, and the prevention and strengthening of measures to combat illegal immigration and trafficking in human beings". To ensure cooperation in the field of migration and asylum policy, the EU has a number of mechanisms, instruments and structures which, in fact, are underutilized, not fully coordinated. The Office envisages agreed returns of migrants, but they are applied only in 30 % of cases.

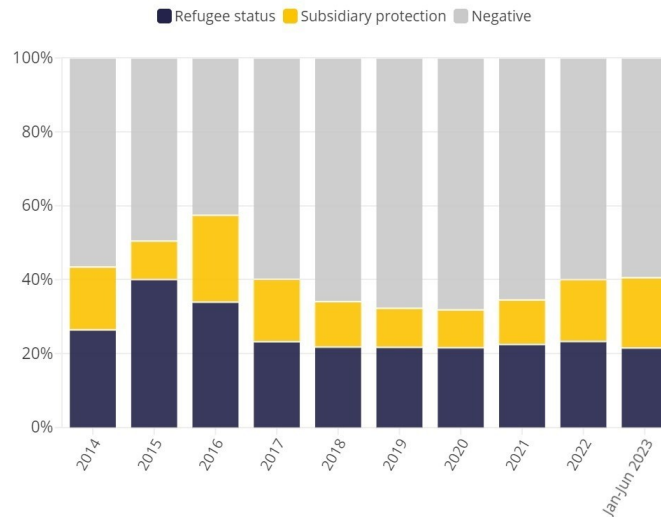
The Frontex Agency is regularly reinforced: it currently has 1,200 border and coast guard officers, up from almost 300 in 2015, but also, it is often seriously understrength, especially during periods of high influx of people. Therefore, a failure of the European Union's migration policy configuration can now be recognised. It is defined by the Dublin III Regulation, which in 2013 replaced the Dublin II Regulation adopted in 2003. Both of these regulations have their origins in the 1990 Dublin Convention. Despite the two reforms in 2003 and 2013, the most controversial aspect has not been resolved: the country of entry of the asylum seeker is responsible for examining his/her asylum application. In fact, cross-border Member States such as Greece, Spain, Italy, Malta and Greece are the most vulnerable countries and therefore the most overburdened in managing migration flows on their territory.

Another important point is that the countries of the European Union are attractive to migrants in different ways. For example, Germany, as the most economically attractive country and with a previously established migrant network on its territory, has become the preferred destination for many migrants. A study by the European Parliament shows that between 2008 and 2017, 90 per cent of asylum applications were concentrated in 10 EU member states.

According to the EU Asylum Agency, the number of asylum applications in 2023 exceeded 1 million. In the first half of 2023 alone, EU+ countries received 28 per cent more asylum applications than in the same period in 2022. At the same time, the number of applications submitted in the first six months of 2022 increased by 53 per cent compared to the figures for 2021.

At the same time, the approval rate for some categories of applicants increased, while for others it decreased. Thus, refugee status or subsidiary protection was granted more often to Syrians (95%) and Afghans (58%). But the level of approval of applications from Russians fell to 20% from 35% in 2021. Turks (28% vs. 54% in 2019) and Iranians (31% vs. 47% in 2020) were rejected more often. Syrians made the most asylum applications, with 67,000 applications, 47% more than in the same period in 2022 [9]. At the end of 2022, EU+ countries received 996,000 applications for protection, the highest number since 2015.

All - select citizenship here ▾



In addition, the EU+ countries received more than 4 million applications for temporary protection from Ukrainians. According to Eurostat, as of the end of June 2023, there were 4.07 million Ukrainian refugees in Europe.

The inconsistency and unsustainability of European asylum policy [9] observed since 2015 is reinforced by the events that took place during this period: the rejection of solidarity between Member States, which led to the categorical refusal of some states to accept the distribution (resettlement) system proposed by the Commission; the numerous migrant shipwrecks in the Mediterranean Sea; the existence of camps in Libya and the development of migrant smuggling networks; the agreement reached with Turkey in 2016, which provided for the return of migrant smugglers to the United States; the agreement reached with Turkey in 2016, which provided for the return of migrant smugglers to the United States; and the agreement reached with Turkey in 2016, which provided for the return of migrant smugglers to the United States.

As a result, to address such difficulties and shortcomings, a new Pact on Migration and Asylum was presented on September 23, 2020. As the search for consensus at European level for a new approach to migration is high on the agenda of the European Commission.

Since 2015, EU Member States, especially those on the front line, have been calling for a more sustainable solidarity mechanism. But as no such mechanism has been proposed, this their desire for solidarity soon turned into a political crisis, causing deep divisions between Member States. For example, the quota mechanism introduced in the summer of 2015 at the suggestion of the Commission, then headed by Jean-Claude Juncker, did not lead to the desired result because countries such as Hungary and Poland did not comply with its implementation, or complied only marginally, such as Austria and the Czech Republic [3].

For the New Commission, the issue of migration has become central to the mandate. In her State of the Union address on September 16, the Commission President emphasized that "if we are all prepared to compromise - without the slightest violation of our principles - we can find solutions". This is a new approach and it is based on the principle enshrined in the European Treaties. It is already clear from the words of the Commission President that the new Migration and Asylum Pact proposes a more flexible principle of solidarity and a less binding one. The EU Migration and Asylum Pact is a comprehensive proposal to manage migration in a fair and sustainable way, ensuring safety, clarity and decent living conditions for people arriving in the EU. The pact, proposed by the Commission in September 2020 and following political agreement between the European Parliament and the Council in December 2023 on five key proposals, will lead to the establishment of a common European approach to migration and asylum based on solidarity, responsibility and respect for human rights. Member States are expected to share their efforts responsibly, showing solidarity with those who protect the EU's external borders and prevent irregular migration into the EU. EU Member States will be provided with tools to respond

more quickly in crisis situations when these Member States are faced with large numbers of irregular arrivals. The same tools will be used when hostile states deliberately try to destabilize the EU or its member states. Unlike previous attempts, the new asylum and migration pact does not provide for fixed resettlement quotas, but combines several forms of cooperation and responsibility sharing, including a sponsorship system. The Commission has proposed that it will launch this mechanism itself after an assessment has been made, or the state concerned will make a direct request. After launching this mechanism, the Commission will estimate the number of migrants as well as the needs of the labor market and propose a distribution plan between the Member States in proportion to their size and economy: 50% of the calculation based on GDP and 50% based on population [2].

Resettlement will thus always remain an option, but states that refuse to accept migrants on their territory will have other possibilities to show their solidarity: they can choose to "sponsor" the return of migrants to their countries of origin, i.e. a member state will assume responsibility for the return of a person with no right to stay on behalf of another member state [2]. They will have 8 months to do this, after which the asylum seeker, if not sent back to their country of origin, will be relocated to the 'sponsor' country. This mechanism can be extremely long and complicated, but is also limited by international law. For example, there is currently no Europe-wide list of "safe countries of origin"[3]. Another option Member States that refuse asylum seekers could offer would be to provide assistance to frontline countries in the form of expert or practical assistance, such as the management of reception centers. States refusing either of these options could be sanctioned under a mechanism yet to be determined.

Through the New Pact on Migration and Asylum, the Commission hopes to avoid the deadlock between compulsory resettlement and lack of solidarity; it proposes a flexible approach so that all States can participate and take clear responsibility. The mechanism will be adapted to three types of situations: (1) rescue at sea, (2) migration pressure and (3) migration crisis. Depending on the nature of the situation, the European response can be calibrated and adapted. The Commission will thus have an important place in assessment and management. [8] The Commission also wants to set up an informal expert group to advise it on general migration and asylum policy, taking into account the migrants' point of view.

The Dublin III Regulation [10] is a more elaborate but also the most controversial element of European migration policy, as finding the most appropriate solution that best fits the realities of migration is a long process. In the words of Margaritis Schinas, the Commission Vice-President in charge of migration and promotion of the European way of life, it means "putting the regulation in a long box". It must therefore be replaced by a different approach. The central element of this regulation states: the first country of entry will remain one of the criteria for deciding which country is responsible for examining asylum applications. However, these criteria would be arranged differently: the country responsible for the asylum application could be the one in which the asylum seeker has a brother, sister or his "nuclear family" (as opposed to the current situation where having a nuclear family is the only valid criterion), or in which he has worked or studied. The project supports the possibility - which has been underutilized so far - to apply for asylum in a Member State that has already granted him/her a residence permit or visa. This is called the existence of migration networks. Otherwise, countries that are first movers for arrivals will still be responsible for managing applications, but in the new hierarchy proposed by the Commission, this is now the fifth criterion.

The new Asylum and Migration Pact also includes a security dimension, quite strongly emphasized by improving the management of external borders and returns, thus further strengthening the security dimension, which has been the main approach to migration management for many years, as evidenced by the introduction of the Schengen Information System (SIS), Eurodac, the Integrated External Vigilance System, Frontex and readmission agreements with third countries. First, it will be possible to "sponsor" returns [3]. This links the question of return with the question of solidarity. Secondly, migrants should learn more quickly whether they have the possibility and the right to stay in Europe or whether they should return to their country of

origin. This should be achieved through mandatory "checks" of all asylum seekers arriving at the external borders of the Union. These checks would include identification, medical examinations, fingerprinting and recording of these data in the Eurodac database [4].

The new Pact on Asylum and Migration will thus strengthen the already existing database. It will also ensure harmonization of asylum legislation at European level, which has been a priority for many years. The Dublin I Regulation (1990) has already tried to address this issue. In addition, the Commission proposal aims to transform the existing European Asylum Support Office (EASO) into a fully-fledged EU asylum agency, which will be responsible for ensuring convergence in the processing of applications for international protection and providing operational and technical assistance to Member States.

Third, return should be faster. The proposal would create a fast-track process for migrants whose asylum applications are likely to be unsuccessful. These are nationals of countries where the response rate to asylum applications is less than 20%, such as Tunisia or Morocco. In these cases, the asylum application will be processed at the border and within 12 weeks. Ylva Johansson, European Commissioner for Home Affairs, emphasized at a hearing in the French Senate on November 5, 2020, that an accelerated process would avoid the permanent settlement of migrants, such as professional or social integration, who do not have the right to stay, thus facilitating return not only for the administrations but also for the migrants themselves.

Fourth, refunds should be made more efficiently. This should be made possible by concluding new agreements with third countries, much broader than those that currently exist. To date, the European Union has concluded 18 readmission agreements (Albania, Moldova, Armenia, Montenegro, Azerbaijan, Pakistan, Bosnia and Herzegovina, Russia, Cape Verde, Serbia, Georgia, Sri Lanka, Hong Kong, Turkey, Macao, Ukraine, Macedonia, Kazakhstan). In addition, there are six readmission "schemes" under the agreement (Afghanistan, Guinea, Bangladesh, Ethiopia, Gambia, Côte d'Ivoire). The Cotonou Agreement also contains provisions on the return of irregular migrants.

However, one of the main challenges to return is cooperation with these third countries and their political stability. They are often neither willing nor able to facilitate the return of their citizens. This often makes return very slow, and in many cases impossible, which has a very negative impact not only on the functioning of the European migration system, but also on the personal situation of migrants, who often live illegally and without social protection for long periods of time. To address these difficulties, the Commission proposes the creation of a new position of European Coordinator for the return of migrants under the auspices of Frontex, as well as a network of national experts who will ensure that the return policy is consistent. This is one element that, among other things, guarantees Frontex additional resources.

New partnerships with third countries. In its proposal, the European Commission emphasizes the importance of addressing migration in a more comprehensive and systematic way. This is most evident in the section on cooperation with third and/or partner countries. Partnerships should go beyond those concerning return: migration and asylum should, in the Commission's view, be taken into account in all areas of Union foreign policy, such as development aid, more specifically economic cooperation, science and education, digitalization, energy, etc. [10] The Commission would therefore like to establish better channels of communication with third countries as well as with their populations regarding legal channels of entry to Europe and visa policies. The notion of "partnerships for talent attraction" mentioned in the new pact seems to go in the direction of a common policy on legal labor immigration, but its main features are still very vague.

In addition, the Commission wants to cooperate more closely with third countries in the judicial and police fields, in particular through Europol, to combat trafficking in human beings. The EU's proposed asylum agency will also play an important role in fostering such cooperation. Given the complexity of such partnerships, especially with countries whose governments are not very cooperative, it is not clear how this can be effectively implemented. In the area of migrants' rights, improvements are clearly visible. Some NGOs working with migrants and refugees lament

the focus on return rather than on the individual. It would be fairer and more just if solidarity became a reality, and through the protection of asylum seekers rather than in the form of return. "Caritas Europe regrets the focus on return, but the NGO recognizes a number of positive developments regarding child protection mechanisms and the preservation of family unity upon the arrival of migrants, as well as attempts to pay more attention to the protection of fundamental rights at borders and in cooperation with third countries.

Changing the period after which refugees are entitled to long-term legal status from 5 to 3 years is also an item that could facilitate integration on European soil. Thus, the Pact proposed by the Commission would strengthen the existing instruments and tools as well as the security dimension of European migration policy. Although it seems more realistic in terms of responsibility sharing and solidarity, it requires considerable political will and reaching agreement between Member States may prove difficult. [2] Migration is a human, structural fact; asylum is a fundamental right for persecuted people and a legal obligation under international law for States Parties to the Geneva Convention. Migration policy will therefore remain crucial for Europe in the future, and a new European approach is needed. This pact can be a "good basis" for moving forward, but it remains to be seen how it can be adapted to different political and migration realities.

### References

1. The camp, which opened in 2013 on the island of Lesbos in Greece, has been the subject of much criticism, especially regarding living conditions, overcrowding and its transformation into a detention center following the 2016 agreement between the European Union and Turkey.
2. "Beyond the migration question: the challenges of the new Pact on Migration and Asylum." Interview with Jean-Pierre Cassarino, Great Continent, November 8, 2020.
3. The Eurodac system allows fingerprint comparison for the application of the Dublin Regulation. European Commission 2020, European Smuggling Convention 4th Annual Report - 2019. EU Security Union Strategy, COM(2020) 605 of 24 July 2020.
4. Bai N.G. International legal regulation of migration In Western Europe// human rights Defender, January, 2013. URL : <http://pravozashitnik.net/ru/2013/1/9>
5. Sukhov A.N., Trukhanov S.A. Migration in Europe and its consequences// Studies'. benefit. - Yeah.: Flint, 2011. 216 p.
6. Dumont J.K., Liebig T., Peschner J., Tanay F., Xenogiani T. What is the situation with refugees in the labour market in the EU?// Survey EU labour force survey. Working Paper (1) 2016. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=16130&langId=en>
7. EU migration policy// eueuropeancouncil. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/migratory-pressures/>
8. How does the migration crisis divide EU countries?// BB BBCNews, 4 March 2016. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-34278886>
9. Migration to Europe in charts// Official website of the news Agency BBCNews, September 11, 2018. URL: <https://www.bbc.com/news/world-europe-446606999>. The EU claims the migrant crisis is over in Europe – that doesn't mean it's over// Official website of the organization of business news quartz, March 18, 2019,.URL: <https://qz.com/1570617/refugees-in-africa-struggle-to-reach-europe-as-the-eu-says-migrant-crisis-over/>.

## **MODERN DIRECTIONS OF REGIONAL INVESTMENT POLICY IN THE COORDINATES OF THE MACROECONOMIC STABILIZATION SYSTEM**

**Mykola Izha**

Doctor of Political Sciences, Professor,  
Director of Educational and Scientific Institute of Public  
Service and Administration

**Oleksiy Glasenko**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

Currently, investments serve as a strong foundation for the growth of businesses, specific industries, economic sectors, and the nation at large. The amount of production prosperity or decline, the scope of prospects for resolving social and environmental issues, and the level and potential dynamism of human, financial, and physical capital all influence an organization's capacity to draw in and execute investments. In the current phase of global economic development, attracting and utilizing foreign investments, as well as developing investment activities are critical and pressing issues. The majority of nations worldwide focus their endeavors on enhancing the allure of foreign investments and augmenting their quantity within the domestic economy [1].

The key issue for building mutually beneficial investment cooperation between the state of investment and a foreign investor is the transparency and predictability of relations, as well as the awareness and satisfaction of the main needs and goals of the parties: for the state - obtaining additional revenues to the budget and new objects for taxation in the form of new enterprises and /or imported products, creation of new jobs for the own population, development of certain sectors of the state economy, etc.; and for the investor, it means obtaining the maximum profit from the investment, returning the investment, as well as minimizing the risks associated with investing [2].

The main purpose of the contribution is to examine the investment projection of territorial development in the coordinates of the macroeconomic stabilization police for guarantee economic stability and development of the state.

The study's focus is on the theoretical, methodological, and applied concepts of developing investment strategy tools and planning investments for territorial growth. The economic and legal mechanism of attracting foreign investments is considered as a set of measures and means that determine the conditions of activity of the participants, the ownership relationship and the existing organizational and legal form of the object with foreign investments. This mechanism is formed and operates at three levels: macro-level – the actions of state institutions of the central government in the process of formation and regulation of investment processes are considered; meso-level - takes into account the policy of attracting foreign investments by regional authorities, and at the micro-level - there is direct interaction between the investor and any enterprise - the recipient of the resource. At the same time, it should be noted that at all levels of the economic and legal mechanism implementation for attracting foreign investments, the determining factor should be the state management of these resources. This is a legislatively and executively regulated rule of law aimed at the activity of the relevant authorities in economic processes in the country with the aim of effective attraction and rational use of foreign investments [2].

When studying the theoretical aspect of the investment climate, one cannot ignore such a category as "competitiveness". Accordingly, it is advisable to consider "competitiveness" not only within the framework of the state, region, region, industry and enterprise, but also products (see Table 1).

Investment risk is the probability of the occurrence of unforeseen financial costs in the process of the enterprise's investment activity [3].

Table 1. Definitions of the state investment strategy

Level	Essence
<b>Investment climate</b>	
State	State Generalized description of political, economic, legal, geographical, socio-cultural conditions that in their interaction ensure and influence the investment activity of investors in the state.
Region	Region A set of political, economic, legal, geographic, socio-cultural conditions that ensure the flow of investment resources to the region.
<b>Investment attractiveness</b>	
State	The state of the political-legal, economic, social-cultural, scientific-technical, infrastructural and demographic environment.
Region	General economic development of the region (its share in GDP and national income, volume of production per capita, average wage level, supply of basic food products, volume and dynamics of capital investments per capita, number of enterprises, their financial condition), investment infrastructure of the region (number of construction materials of the contractor, production of energy resources per capita, state of the transport industry), demographic characteristics of the region, development of market relations (number of privatized enterprises, number of enterprises with foreign investments, banking institutions, insurance companies, commodity exchanges), criminogenic, ecological situation in the region .
	The life cycle of the industry, barriers to entry into the industry, technological features, social factors, competition in the industry market, the state of demand for goods and services of the industry.
Branch	Intellectual capital of the management staff of the enterprise, competitiveness of the business entity, image in business circles and position on the market, opinions of owners and investors regarding the enterprise and its activities, availability of investment and other resources, personnel, efficiency of business and management activities, financial condition of the entity management, sales and communication policy, economic and geographical position, branch affiliation, others.
<b>Competitiveness</b>	
State	The ability of the state in the conditions of a free and fair market to produce goods and services that meet the requirements of international markets and at the same time to ensure and increase the real income of its own population for a long time.
Region	The ability to produce goods and services for regional, national and foreign markets on the basis of primarily own, as well as contracted opportunities, for a long time, while ensuring stability and growth of real incomes of its own residents.
	The effectiveness of the work of individual branches of the national economy, which is evaluated, in addition to traditional criteria, by indicators that characterize and describe the degree of vitality and dynamism of the industry under various options for the development of the economy of this country and the world as a whole.
Branch	The ability of the enterprise to create, produce and sell goods and services, the price and non-price qualities of which are more attractive than those of similar products of competitors.
Enterprise	The ability of products to meet market requirements that have developed over the analyzed period.

Source: processed by authors according to Fabozzi (2008) and Casidy (2014) [3; 4].

To date, a necessary condition for attracting sufficient amounts of foreign investment in the country's economy is the achievement of a high level of investment attractiveness, which is based on a perfect legislative framework for state regulation of this activity and the practical implementation of relevant legal acts. Thus, investment attractiveness is an integral indicator that combines a set of formalized and informal criteria and characterizes the expediency of investing capital in the researched potential investment object.

Thus, it is impossible to talk about a competitive state without the presence of enterprises that produce competitive products [4]. The state performs the macroeconomic function of maintaining macroeconomic growth and stability of the economy. The development of capitalism in the world has repeatedly led to recessions and deep crises, because governments did not know how to resuscitate the economy. Today, thanks to the teachings of D.M. Keynes and his followers, we know how to control the worst manifestations of the business cycle [5]. It became clear how the government can influence output, employment, and inflation through skilful use of monetary and fiscal policy. With the help of these two main instruments of macroeconomic policy, the state can influence the size of aggregate expenditures, growth rates and volume of national production, levels of employment and unemployment, the level of prices and rates of inflation in the economy. Governments in industrialized countries have successfully applied the lessons of the Keynesian revolution over the past half century.

So, in the light of existing economic imbalances and long-term crisis situations in Ukraine, it is advisable to implement an active state investment policy. Ensuring the stability of the political and legislative system, a decisive and uncompromising fight against corruption, and informing the public about the results of the fight to give a positive signal to potential investors play an important role in attracting investment. In this direction of research, the development of investment projects that attract new investors, rather than traditional investor countries, is considered attractive. This will raise the investment sphere of our country to a new level and contribute to its socio-economic and technological development.

The notable reliance of local budgets on the state is indicative of deficiencies in the allocation of revenue and expenditure powers among management levels and the inter-budgetary relations system, which hinders the implementation of necessary investment costs at the regional level. Additionally, the weak economic development of some Ukrainian regions poses challenges in augmenting the revenue portion of local budgets. This ultimately causes the regions' investment potential to become more limited.

The parameters of the regional investment policy should be developed with consideration for the need for immediate macroeconomic stabilization, the restoration of the banking services market's full functionality in the regions, the promotion of exports, the growth of innovative goods and services production for the domestic market, and the opportunities provided by the state to ensure the reproduction process.

### 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. Fabozzi, F.J. (2008). *Investment management*. New Jersey: Prentice Hall, 2008. 837p.
4. 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
5. Karpenko, L. (2022). Investment Determinants Modeling for Territorial Development of Southern Ukraine: Institutional Quality and Economic Growth. *Journal of Political Science and International Relations. USA*. Vol. 5, No. 4, pp. 117-126.



## FEATURES AND ACTIVATION PROGRAMS OF INVESTMENT POLICY ON THE BASIS OF CONTROL

**Mykyta Gorokhovskiy**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

**Tatiana Damaskova**

PhD, Bratislava, Slovakia

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.

Thus, the strategic goals of the regional investment policy and the related main tasks of regulating the investment process in the region should play the role of a leading block in the given model of the organization of the investment process in the region. It is at this stage that the tasks of strategic management are transformed into the stage of strategic planning and determination of its effectiveness. An important factor in the management of the investment process should be the investment project, which should reflect ways of solving the main tasks of the socio-economic development of the state, region, and economic entities.

Regulation of the investment process in the region should be based on:

- the principle of coordination of the involved mechanisms for authorities and economic freedom of business, limited only by law;
- the principle of decisions rationalization, which is connected with the choice of alternative options that are optimal for all subjects of the investment process. That is, the state regulates the "rules of conduct" in the external environment, and the internal environment - the organizational structure, strategy and tactics of investment implementation - is the mechanism of investment management.

Accordingly, the rationalization of the regional investment system should be based on the following: liberalization and deregulation of business activities; stability of the legal area; regulation of state and corporate governance; development of financial infrastructure; image formation; formation of the market for foreign investment operators; improvement of the principles in formation and implementation of investment programs, etc.

The analysis of the existing mechanisms of investment attraction in the economy of the regions and the investment activities experience of developed European countries allows us to assert that there is a need to create Regional Development Agencies (RDAs) in Ukraine [1].

Authors note that today the RDAs play a very important role in the processes of spatial unity and sustainable development of the state and its regions, as organizations that are not politically involved and that do not set the goal of their activity as profit, which is typical of commercial structures.

Thus, these organizations, in addition to performing their direct functions, namely the role of a kind of financial intermediaries between the government and entrepreneurs, began to carry out a new type of activity - stimulating and supporting the growth of the competitiveness of enterprises and the search for integrated ways of territorial development.

The creation of a network of non-state institutions for national, regional and local development is also necessary for the effective implementation of an effective investment policy.

In our country, the above-mentioned agencies can be considered as a new institutional form of management, designed to introduce an investment and innovation model of development. Acting as an intermediary between the government and the business community, the RDAs help to avoid the mistrust that exists between enterprises competing in the market and to initiate a dialogue between authorities and business representatives.

Thus, according to the estimates of experts in the World Bank and the International Finance Corporation, for an increase in private investment in developing countries by 1% of GDP, other things being equal, the average annual growth rate of the economy increases by 0.71%. In addition, the importance of ensuring investment security is determined by the need to observe national interests in this area.

Thus, among the national interests in the sphere of investment security, in particular, they name [2]:

1) long-term: formation of an investment, and later - innovative model of development, ensuring the structural restructuring of the economy; formation of a favourable investment climate;

2) medium-term: ensuring the manageability of the process for capital flows (taking into account the motives and trends of its international movement) to high-tech sectors of the economy, combining investments with innovations, accelerating the modernization of industry based on modern technologies, ensuring the quality structure of foreign investments, developing the stock market, joint investment institutions;

3) short-term: avoiding the destruction of the banking system, minimizing losses as a result of the global financial crisis, ensuring the liquidity of enterprises and banks, avoiding exclusive dependence on foreign capital due to large amounts of foreign debt and attracting additional international loans, protecting the economy from the expansion of foreign transnational corporations (TNCs) on conditions unacceptable to the country, compliance with the norm of investment to GDP, maintaining the innovative orientation of investments.

However, from the above-mentioned national interests in ensuring investment security, in our opinion, only the formation of a favourable investment climate, the avoidance of exclusive dependence on foreign capital due to large amounts of foreign debt and the attraction of additional international loans, and the protection of the economy from the expansion of foreign TNCs on unacceptable conditions for the country, compliance with the norm of investment to GDP, maintaining the innovative orientation of investments. At the same time, national interests in the sphere of investment security, in our opinion, are also: attraction of an effective (which will provide a greater overall economic effect than the rate of return demanded by the investor to cover obligations for returning investments and borrowed funds) volume of investments; support of national producers; increasing employment of the country's population; involvement of modern technologies [3].

An indispensable component of investment security is the security of investment activities. In the context of investment security, it is legitimate to consider:

- the safety of strategic (for the purpose of controlling the investment object and making management decisions) and tactical (owning funds in the real sector of the economy and purchasing securities for the purpose of quick profit) investing;

- the security of investment resources formation, their transformation, investment (stability of income (interest, dividends), invulnerability on the market of investment capital), implementation of investments;

- the security of investment in physical, monetary and intangible (property rights and intellectual values) assets. That is, we should be talking about the safety of domestic and foreign investments, investments in the production of goods, provision of services, implementation of works; providing a loan, credit; acquisition of securities;

- the safety of passive (which enables the preservation of the achieved level) and active (which ensures an increase in the economic agent's competitiveness) investment;

- the security of "forced" (legislatively defined) and social investments, as well as investments in the creation of new and expansion of production and improvement of efficiency, research and innovation; - security of specific investment projects.

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 [4].

In the mid-term, in our opinion, attention should be paid to the following points [5]:

- 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)

## MODERN STRATEGY AND MANAGEMENT SYSTEM FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT IN UKRAINE

### **Oleg Burdeinyi**

PhD Student of the Local Government and Territorial Development Department

### **Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Local Self-Government and Territorial Development Department  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

Successful implementation of the Artificial Intelligence Development Strategy in Ukraine requires proper management of scientific and technical processes related to research and implementation of artificial intelligence (AI). It is necessary to create a legal framework for the development and implementation of artificial intelligence that meets world standards and is harmonized with the norms of countries where 70 AI technologies are actively used and constantly developing. By 2030, a flexible system of normative, legal and ethical regulation in the field of AI should be in place, which, in particular, will guarantee the safety of the population and will be aimed at stimulating the development of AI technologies and systems [1].

It is necessary to adopt a separate law "On artificial intelligence", as well as relevant resolutions of executive authorities, by-laws and instructions, to join already existing international treaties and conventions, to initiate the convening of international ad hoc conferences to resolve issues of codification of artificial intelligence. The executive body of the AI management and regulation system in Ukraine should ensure sustainable development of AI technologies, effective control over them, and its activities should be based on basic ethical norms and principles:

- the priority of human well-being (the goal of ensuring human well-being should prevail over other goals of the development and application of AI systems);
- the ban on causing harm at the initiative of AI systems (as a general rule, the development and use of AI systems capable of purposefully causing any harm to a person should be limited);
- the human control (to the extent that it is possible, taking into account the necessary degree of autonomy of AI systems);
- projected compliance with laws (the application of AI systems should not deliberately lead to a violation of legal norms for the developer);
- projected data security (a sufficient level of personal and public security must be ensured during the development of AI systems).

In order to implement the Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, it is necessary to introduce organizational and financial mechanisms to support fundamental scientific research and applied development and the implementation of AI in the production of goods and the provision of services, in particular, to create a Committee on the Development and Implementation of Artificial Intelligence under the Cabinet of Ministers of Ukraine. General management of the implementation of the Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine should be carried out by the Cabinet of Ministers of Ukraine, and coordination by the Committee on the Development and Implementation of Artificial Intelligence. Scientific-technical and scientific-methodical support for the implementation of the Strategy for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine should be provided by the Scientific Centre for Artificial Intelligence, established on the basis of the Institute of Artificial Intelligence Problems of the Ministry of Education and Science in Ukraine and the National Academy of Sciences in Ukraine.

According to the analysis of the labour market in Ukraine and abroad, artificial intelligence has not become a factor in the increase in unemployment due to the dismissal of millions for workers due to the introduction of the latest technologies, as predicted by sceptics. On the contrary, the spread of AI contributes to the creation of many new jobs and higher-skilled specialties. This phenomenon is particularly characteristic of the labour market in the area of information technologies.

The technological level of the domestic production of computer equipment and its elemental base does not allow us to consider in the near future the possibility of full-fledged competition of Ukrainian products on the market of hardware solutions of AI technologies. At the same time, the available potential of scientists and their achievements is not properly utilized. The number of scientists participating in international projects is increasing, which indicates the active use of our scientific potential by other countries [2].

Joint international projects in Ukraine arise mainly chaotically, without consideration of their expediency for the state and without proper coordination from a single centre. Participation in such projects, mostly small ones, disperses the efforts of Ukrainian scientists and distracts them from setting and solving problems of national importance. Currently, the use of artificial intelligence in Ukraine is limited mainly to leading organizations in the area of industry, information and communication and financial technologies, based on foreign developments. Often, such developments are created in Ukraine, but the intellectual property rights to them belong to foreign companies. The AI R&D software market is growing every year, with more and more vendors offering different AI solutions for business.

Ukraine currently (according to LinkedIn) has more than 2,000 institutions and software development companies specializing in the field of AI. Among them are the globally recognized companies Grammarly, Reface, Ring Ukraine (SQUAD). According to the State Statistics Service of Ukraine, revenues from the export of services in the field of telecommunications, computer and information services (where AI technologies are primarily used) collectively reach almost 30% of the export of services in the structure of foreign trade in services, which significantly exceeds imports [3].

Given the rapid integration of AI into information technology (IT), a shortage of specialists in this area is predicted. A significant share of AI specialists is involved in the creation of IT products for customers of the foreign market, which inhibits Ukraine's ability to create its own high-tech developments. At the same time, in scientific institutions and institutions of higher education of Ukraine, scientific teams have been created that conduct research in the area of AI and have obtained a number of significant fundamental and applied scientific and technical results, in particular at the V.M. Hlushkov Institute of Cybernetics of the National Academy of Sciences in Ukraine, at the Problems Institute of artificial intelligence of the Ministry of Education and Science in Ukraine and the National Academy of Sciences in Ukraine, in the International Scientific and Educational Centre of Information Technologies and Systems of the National Academy of Sciences in Ukraine and the Ministry of Education and Science in Ukraine and others institutions in Ukraine.

Currently, only basic and fragmentary developments of AI have been created and implemented in the world, and world science is only on the threshold of creating a full-fledged artificial intelligence that has the necessary attributes of a human. Ukraine lags behind the leading countries in the pace and volume of implementation for such developments, but it has the necessary potential of fundamental development to make a breakthrough in the creation of completely new world-class technologies in the area of AI. At the same time, the lack of appropriate targeted funding and a conceptual vision of the development for the area of AI leads to inefficient use in resources, loss of personnel potential, and ultimately to the outflow of specialists and promising scientists who leave for countries with more favourable conditions for scientific research.

Experts of the Ukrainian Foundation for Security Studies, the National Institute of Strategic Studies and the Expert Committee on the Development of Artificial Intelligence have launched a project, the result of which will be research and development of recommendations for the

development of artificial intelligence (AI) and the development of public administration infrastructure in the area of artificial intelligence.

Within the scope of the project, it is planned to prepare a study of the European experience of regulation and development of public administration infrastructure in the area of AI, to hold three open webinars for a wide audience, to develop recommendations for the government, as well as to hold consultations with stakeholders in order to improve them. The final result of the work will be presented to a wide audience at a round table on the basis of NISD. Recommendations will be provided to the Ministry of Digital Transformation.

As noted by the representative of the Expert Committee on the Development of Artificial Intelligence Serhiy Yarmolenko, according to Oxford Government AI Readiness Index, Ukraine is one of the first developers in the field of artificial intelligence in Eastern Europe. This obliges us to look for ways to support promising projects and directions of development of this technology, as well as to create favourable conditions for the regulation of the sphere.

Experts emphasize that Ukrainian business has significant potential, but without the assistance of the state, its efforts cannot be large-scale and systematic, which may become a limitation for its development in the near future. The lack of infrastructure in the field of AI in the public administration system makes it impossible to consistently support research, innovation and development in the area of artificial intelligence, programs for training AI and training the workforce, planning and coordination of interdepartmental activities in the field of AI, informing the population and stakeholders, attracting investments, systematic international cooperation, which are necessary for the development of the industry [4].

Among the most problematic aspects of the development for AI technologies in the member states and in the EU as a whole, the following can be highlighted: the reactivity of political measures to stimulate the introduction of AI; absence of global techno giants; the need to coordinate the national strategies of the member states within the framework of the pan-European regulatory and institutional framework; the absence of a single trans-European structure responsible for the formation of policy on the development and implementation of artificial intelligence technologies; lack of a clear vision of one's role in the emerging digital world. Thus, despite the desire of many countries to keep up with the development of AI, the formation of a duopoly between the United States and China in the digital dimension of the world order is seen as inevitable. Technological revolutions have caused significant changes in the balance of power, international competition and international conflicts. The first industrial revolution produced profits that fueled expansion of the British Empire and ensured Britain's global leadership for decades. The technological revolution of the late 19-th and early 21-st centuries led to the renewal of international competition and the formation of a multicolor international environment. Great Britain, France, Germany, the United States, and Japan competed for control of natural resources such as oil and coal to develop the chemical and automobile industries. Fierce competition led to an escalation of international tensions, which eventually erupted into the First World War.

#### References

1. Horowitz, M. C. (2018). Artificial Intelligence, International Competition, and the Balance of Power. *Texas National Security Review*. 2018. 1(3). P. 37-57. <https://doi.org/10.15781/T2639KP49>
2. National Artificial Intelligence Strategy. Smart Nation Digital Government Office. Published November 2019. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/files/publications/national-ai-strategy.pdf>
3. National Strategy for Artificial Intelligence: Toward AI World Leader beyond IT 17 December 2019. Ministry of Science and ICT. URL: <https://www.egovspace.co.in/national-ai-strategy-of-south-korea-purpose-and-use-cases/>
4. The project on the development of artificial intelligence is being launched in Ukraine: Ukrinform 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3368268-v-ukraini-zapuskaut-proekt-sodo-rozvitku-stucnogo-intelektu.html>

## THE FORMATION OF CONCEPTS IN THE MICROFINANCE DISCOURSE

**Tomáš Imrich Profant**

assoc. prof., Doctor of Philosophy in Political Science,  
Faculty of International Relations  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

### **Introduction**

One of the most important discourses in the more general development discourse is the microfinance discourse. It is built around the idea that one may lift oneself from poverty if one is lent money. The responsibility from then on lies on his or her shoulders. This general idea is very appealing to the neoliberal perspective, which perceives market actors as generally responsible for their fate. An opposing perspective would focus on the issue of market power inequality and the little chance one actually has in the competition with much stronger market forces. The general microfinance idea fits much better with the neoliberal perspective.

One can find various elements of the microfinance discourse. This paper will follow Michel Foucault's *Archaeology of Knowledge* [5]. I will analyze the formations of concepts, especially the win-win formula of compatibility of capitalism with the reduction of poverty. There are various contradictory strategies within the discourse such as the use of the term "solidarity".

### **The formation of concepts**

In the microfinance discourse the question of the formation of concepts is related to the schemata that link various statement. Within the category "forms of succession" it is possible to decipher one general law. According to Karim: "Perhaps the most significant change in microfinance policies is the acceptance of the idea that the interests of multinational corporations are compatible with the interests of the poor" [7, p. xx]. Murdoch [8, p. 617] calls it "the win-win proposition: microfinance institutions that follow the principles of good banking will also be those that alleviate the most poverty." The companies are represented in the microfinance discourse as a benign force that brings about the right from of "development". They secure social well-being through the spread of capitalism. The discourse of private entrepreneurial capitalism and social mobilizations are connected in the microfinance win-win formula [see also 4, p. 166] This formula led to the commercialized "new wave" microfinance in the 1990s [1, p. 112-153]. Here the aim is to achieve a sustainability of the loans that are not to be subsidized. Bateman presents the corporate excesses that are the result of such an approach to microfinance. For the moment it is important to note that microfinance emanates from the idea that business can help the poor thus echoing for instance the trickle-down effect.

Proponents of microfinance connect it to a "virtuous cycle" that presumes that the credit taken will be invested, which will generate profits, which will be reinvested together with bigger loans taken thus repeating the credit cycle. Credit is expected to solve the problems of poverty. Despite critical studies on the relation between microfinance, investment and the reduction of poverty (e.g., [14, p. 45]), the virtuous impact continues to prevail as a general law of microfinance.

There are several forms of coexistence in the microfinance discourse, i.e., statements taken from other discourses and reproduced in microfinance. The whole apparatus is based on the notion of empowerment of the women. Women are supposed to improve their position by taking a loan, investing and afterwards raising their income. There are many empirical problems with this assumption (most of all, women take the loan to ease family consumption needs and men often control the use of the loan rather than women, see e.g. [6], [9, p.105], [7, p. 197] but at the level of the formation of concept Fernando identifies four problematic elements. The concept of empowerment does not allow the comprehension of the centrality of global capitalism for the contemporary global transformations, it is not concerned with the institutions and other discourses that frame the meaning of the concept, it privileges diversity and therefore marginalizes radical critique of neoliberalism and finally, it fails to articulate what type of social relations should be considered as ideal once the women are empowered [3, p. 21]. This (Marxist) critique points to

the problems that the notion of empowerment causes within the microfinance discourse. It is presumed that empowerment is the logical consequence of credit, but this does not have to be the case and if it is, the particular notion of empowerment connected to microfinance may actually not be the empowerment that more critical perspective assumes or the empowerment the women want for themselves. On top of it, field officers in the interviews conducted by Fernando actually never used the terms such as “empowerment”. “Their main concern was the technical and economic efficiency of credit programs” [4, p. 207]. Even if the discourse of empowerment is prominent at the higher level of NGOs and donors, on the ground it is not considered as important.

Another concept that gains a very particular meaning within the microfinance discourse is poverty. Here it is not perceived as a result of unequal power relations and of domination or as a consequence of the role political decisions and ideas play in the production and reproduction of wealth and capital accumulation. According to the advocates of microfinance poverty is the consequence of “unfulfilled market potentials” [14, p. 51, see also 12]. This is then related to the construction of the rational economic woman as the subject of microfinance. The correct market conditions will empower her from the poverty she is currently living in. This notion of poverty excludes, however, that even in a merchant community the position of women is constrained by patriarchal norms [10, p. 30-31]. In the Newar community, society “systematically subordinates women through ideologies of seclusion and ritual purity, patrilineal inheritance, patrilocal residence, patriarchal household organization. Even in the presence of significant material opportunity, that is, Newa cultural ideologies (among the most ‘liberal’ in Nepal) pose significant obstacles to women’s entrepreneurial capacity” (ibid.:31). The notion of poverty is thus not only very Eurocentric in its focus on the market, but at the same time it disregards other forms of poverty or more accurately powerlessness that has a great impact on the poverty of women in a more general sense.

There is a similar problem in relation to the concept of solidarity that is part of the microfinance discourse. The division of borrowers into groups that are supposed to be solidary with one another disregards that caste, age and other differences may preclude this solidarity [14, p. 160-161, see also 13]. As Karim shows, the group mechanism does not lead to enhanced solidarity, but actually women routinely report to managers about their peers and their peers’ families regarding behaviors that would breach their financial obligations [7, p. 74]. Thus the assumption of solidarity within the microfinance discourse very much differs from what the ethnographic research has to say. The automatic concept of solidarity in microfinance based on gender needs to be more nuanced and contextualized.

The microfinance discourse uses the discourse of education to highlight the importance of credit. As credit enhances the social position of borrowers and their families, they will be able to send their children to school. These desires are not only presumed, but they also often (but not always) are expressed by the women themselves. As Fernando quotes one of them, children educated by the NGOs get to be hired as domestic servants because they speak English and know how to work in rich homes. Education is thus an asset; it gives the family a better status that translates for example to lower dowries that families have to pay for their daughters [4, p. 225, see also, 2]. The problem that universal education is not necessarily able to change the socio-economic stratification in the society remains.

There are further important points to be mentioned in relation to the way concepts are formed within the microfinance discourse. As the microfinance NGOs work through everyday self-surveillance conducted by the groups themselves, the distinction between private and public gets blurred [3, p. 26, see also 11]. The private lives of the borrowers become public and people outside their intimate lives such as NGOs’ field officers intervene in the private affairs of their clients.

Another important point is the way microfinance focuses on specific elements in the lives of the poor and excludes wider context. According to Wright (2006: 167) [15, p. 167], it is necessary to aim at the understanding of “the wider power dynamics and gender hierarchies that exist in the wider community.” The microfinance discourse works through exclusion of these



power dynamics in its discourse by, for example focusing on the repayment rates and similar indicators. Concepts within the existing rhetoric necessarily exclude more radical ideas as credit is an instrument to achieve certain results within the existing system and not an instrument that would go beyond it.

### Conclusion

In this paper I tried to put together some of the main tenets of the microfinance discourse. On the level of the formation of concepts, the most important point is the dominance of the win-win formula that capitalist banking system can alleviate poverty. There are several problematic concepts taken from other discourse that are part of the microfinance discourse such as empowerment, poverty, solidarity and education.

Overall the microfinance discourse serves to legitimize the global capital attempts to extract value from the poorest populations. The way microfinance is conceived within the microfinance discourse contributes to this by employing various legitimizing strategies and by employing various concepts. The legitimization is an ethical problem, which could be solved within the discourse. The necessary means remain out of reach for the weakest participants at the discourse. As long as the discourse will be influenced by the currently most powerful actors, it will most likely not change.

### References

1. Bateman M. *Why Doesn't Microfinance Work? The Destructive Rise of Local Neoliberalism*. Zed Books, London and New Jersey, 2010. 272 p.
2. Brigg M. Empowering NGOs: The Microcredit Movement Through Foucault's Notion of Dispositif. *Alternatives: Global, Local, Political*. 2001. No. 3 (26). , pp. 233–258.
3. Fernando J. L. Introduction. Microcredit and empowerment of women: blurring the boundary between development and capitalism. In Fernando, J. L. (ed.). *Microfinance. Perils and Prospects*. Routledge, Oxon and New York, 2006. P. 1-42.
4. Fernando J. L. Microcredit and empowerment of women: visibility without power. In: Fernando J. L. (ed.) *Microfinance. Perils and Prospects*. Routledge, Oxon and New York, 2006. P. 187–238.
5. Foucault M. *Archaeology of Knowledge*. Routledge, London, 2002. .: 256 p. ISBN 978-0415287531
6. Goetz A. M., Gupta R. S. Who takes the credit? Gender, power and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh. *World Development*. 1996. No. 1 (24). pp. 45–63. DOI 10.1016/0305-750X(95)00124-U
7. Karim L. *Microfinance and its Discontents. Women in Debt in Bangladesh*. University of Minnesota Press, Minneapolis and London, 2011.
8. Murdoch J. The Microfinance Schism. *World Development*. 2000. No. 4 (28). pp. 617–629. DOI [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00151-5](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00151-5)
9. Rahman A. *Women and Microcredit in Bangladesh. Anthropological Study of the Rhetoric and Realities of Grameen Bank Lending*. Westview Press, Boulder and Oxford, 1999.
10. Rankin K. N. Governing development: neoliberalism, microcredit, and rational economic woman. *Economy and Society*. 2001. No. 1 (30). pp. 18–37. DOI 10.1080/03085140020019070
11. Roodman D. *Why Doesn't Milford Bateman's Book Work?* [online]. Center for Global Development, 2010, 26. 8. 2010 [cit. 30.7.2023]. URL: <https://www.cgdev.org/blog/why-doesn-t-milford-bateman-s-book-work>
12. Von Pischke J. D. Methodenstreit and sustainability in microfinance: Generalizations describing institutional frameworks. In: Dichter T. and Harper, M. (eds.): *What's wrong with microfinance? Practical Action Publishing, Rugby*, 2007. P. 137–148.
13. Weber H. Global governance and poverty reduction. The case of microcredit. In: Wilkinson R. and Hughes S. (eds.) *Global Governance: Critical Perspectives*. Routledge, London, 2002. P. 132–151. DOI 10.4324/9780203302804

14. Weber H. The global political economy of microfinance and poverty reduction: locating local “livelihoods” in political analysis. In: Fernando J. L. (ed.) Microfinance. Perils and Prospects. Routledge, Oxon and New York, 2006. P. 43–63.

15. Wright K. The darker side to microfinance: evidence from Cajamarca, Peru. In: Fernando J. L. (ed.) Microfinance. Perils and Prospects. Routledge, Oxon and New York, 2006. P. 154-171.

## **EFFECTIVE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE COORDINATES OF DIGITAL TRANSFORMATION: FOREIGN EXPERIENCE**

**Tetyana Zubro**

Mgr., PhD.,

Vice-Dean of the Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

**Andrianna Baleha**

Ing., PhD, Assistant Professor

Faculty of International Relations,  
University of Economics in Bratislava, Slovakia

**Lidiia Karpenko**

Doctor in Economics, Professor,

Professor of the Local Self-Government and Territorial  
Development Department

Odesa Polytechnic National University

The level of corruption covers all spheres of social life and reflects the state of the social organism. This is the result of social trends and phenomena in politics, economy and development of the state. Even in the developed democratic countries of the world, this negative destructive phenomenon has become common. This, undoubtedly, has a bad effect on the development of healthy social relations. The perception of corruption is growing, as it is increasingly recognized as a norm of the functioning of state institutions and is perceived as a way to satisfy economic, political or social needs.

Quick and effective implementation of the anti-corruption policy in Ukraine will speed up the economic growth of the state. The creation of a system of modern anti-corruption tools, that is, legal institutions, as well as the development of a system of anti-corruption bodies, which should ensure the effective implementation of these tools, will ensure the growth and development of effective democratic institutions, which is significantly hindered by corruption [1].

According to the results of research conducted by the organization Transparency International, the level of perception of corruption in Ukraine in 2020-2023 remains high and has not changed significantly over the past few years - 116th place out of 180 countries and 33 points out of 100 possible for 2022 - which indicates the need to develop new strategies for preventing corruption manifestations, improving the effectiveness of existing prevention mechanisms, as well as applying new modern mechanisms for overcoming corruption [2].

In Ukraine, research shows, corruption has acquired a systemic character and has become an independent political force. The following features are characteristic of it now:

- state policy is directly dictated by the private interests of persons in power, close to power, capable of influencing the power;
- additional and shadow incomes form the basis and necessary part of the income of officials;
- corrupt behavior has become the norm of economic and legal culture;
- the executive power actively uses "shadow" forms of revenue mobilization and incentives.

The symbiosis of corruption and organized crime significantly complicates the implementation of relevant prevention measures by subjects at the general social, special criminological and individual levels. At the same time, the effectiveness of these measures significantly depends on the timely use of the advantages of digital transformation as a practical tool for crime prevention.

It should be noted that the National Economic Strategy for the period up to 2030 lists an efficient digital service state and compact state institutions as one of the criteria for economic policy (the rise of the digital economy as one of the factors driving economic growth in Ukraine). The "Rule of Law" direction, which aims to ensure the effective operation of the anti-corruption system to prevent, detect, and punish corruption, is one of the strategic directions of economic strategy up until 2030.

The existence of a shadow economy is one of the main causes of corruption in Ukrainian society. Unlawful and illegal in nature, shadow business contributes to the growth of crime in the state, including the organized one. He is forced to pay part of his income to criminal structures in the form of a kind "tributes". So, shadow relations appear a source of financing criminal activity, in including terrorism. The system of corruption and shadow relations is the main obstacle on the way to the implementation of reforms aimed at the modernization of the Ukrainian economy and progressive changes in society.

Unanimous consensus exists in society that modern corruption is a global social, economic, and political issue. This topic generates a lot of debate and is still up for debate among researchers because it is difficult to pinpoint the exact origins of the term "corruption." As complicated, diverse phenomena, corruption constantly shifts the origins of infractions. Factors that contributed to the institutionalization of corruption first emerged in the final decade of the 20th century. Corrupt relationships are so deeply ingrained in the fabric of political, economic, and legal connections that they have taken on a regulatory role and hijacked some of the tasks of legitimate social institutions, which is a sign of the institutionalization of corruption.

Because there are so many different types of corruption, the issue of corruption crime continues to be one of the things that undermines the values of contemporary society and has significant repercussions, including the severing of economic relationships. Bitcoin is evolving into a brand-new form of corruption.

The word "cryptocurrency" refers to the encryption techniques used to protect the network. "Crypto" refers to the various cryptographic techniques used to secure these records, such as elliptic curve encryption, public-private key pairs, and hashing algorithms. Blockchain technology, an organizational method for ensuring the integrity of transactional data, is also widely used in many cryptocurrencies [3].

Given that cryptocurrency's market value is constantly increasing, it has the ability to alter the global financial system. Numerous research support the existence of cryptocurrencies as a brand-new class of digital assets. marketplace value At this time, there are over 755 million dollars in bitcoin. Tether has a market value of \$82 million and Ethereum is worth over \$360 million. More than eighty additional cryptocurrencies have market capitalizations of \$1 million or more apiece, and hundreds of further cryptocurrencies have market capitalizations of \$200,000 or less each.

Different nations refer to cryptocurrencies by different names: "digital currency" is used in Argentina, Thailand, and Australia; "virtual goods" in Canada, China, and Taiwan; "crypto token" is used in Germany; "payment token" is used in Switzerland; "cyber currency" is used in Italy and Lebanon; "virtual asset" is used in Mexico and Honduras; and "electronic currency" is used in Colombia.

Confidence in cryptocurrency as a medium of exchange is trending to constant growth. After all, a cryptocurrency transaction very hard to track: no trusted third party required as the central control institution, because of the central control does not exist, personal data and parties are not recorded remain unknown. transactions do not require information about the persons of the parties, they are carried out easily, quickly, directly between the parties, without commissions, that

is, without additional costs, criminal activities contribute to unstable cryptocurrency value and unsettled legislation.

Corruption as an economic problem manifests itself in:

- 1) in the emergence of the danger of corrupt and shady relations, which consists not only in causing material losses to society and its citizens, but also in destabilizing the economic system in general;
- 2) in a serious overestimation of the cost of projects of business structures as a result of the fact that participants in corruption relations receive a certain part of budget funds as income;
- 3) in the formation of unproductive patterns of behaviour of both the public sector and business structures, since corrupt actions cause restrictions on competition, a decrease in the pace and quality of economic growth;
- 4) in the emergence of a shadow economy - market production of products and provision of services, both legal and illegal, which avoids being reflected in the official GDP [4], etc.

Therefore, corruption is a systemic social phenomenon that has arisen over many years, therefore, to overcome it, it is necessary to create an effective and efficient system of anti-corruption legislation, justice, actively involve business in establishing new transparent rules of relations between society, government and business structures.

Unfortunately, the management model of state-owned enterprises in Ukraine is not always effective, resulting in significant losses and corruption. As on October 1, 2023, there are more than 3,000 state-owned enterprises. Private companies also have a number of problems that provoke corruption and require legislative regulation and the participation of the state and civil society.

How to reduce the level of corruption in the public and private sectors of the economy was discussed by representatives of the National Agency for the Prevention of Corruption (NACP) together with experts as part of the public discussion of the project of the State Anti-Corruption Program (SAP) [5].

To introduce transparent and high-quality management and, accordingly, minimize the level of corruption, experts advise paying attention to the formation of state property policy, compliance with corporate governance standards, including the transparent formation of supervisory boards. Standardization of independent audit criteria, strengthening of internal control at enterprises, ensuring transparency of privatization procedures and compliance by buyers with conditions of sale of privatization objects, etc. are also important tasks. For example, there are currently no criteria for determining the obligation to conduct an independent audit of the financial statements of state-owned enterprises. This has a negative impact on transparency and objective assessment of activities and causes corruption risks.

The process of improving the mechanism for preventing offenses related to corruption should consist of the following:

- determination of the real situation in matters of prevention of corruption manifestations, its analysis;
- search for weak points and parameters that require improvement, namely collisions and gaps in the system of anti-corruption legislation;
- development of an optimal improvement strategy;
- implementation of developed actions;
- evaluation of the results and analysis of the situation.

#### 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. 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)

3. MELNYK, M. (2001): Corruption: essence, concepts, countermeasures: monograph / M. I. Melnyk. - K.: Atika, 2001. - 304 p.
4. MYKHALCHENKO, M. (2010): Corruption in Ukraine: political and legal analysis / M. Mykhaylenko, O. Mykhaylenko, E. Nevmerzhitskyi. - K.: Ipiend, 2010. - 614 p.
5. KARPENKO L. & IZHA M. (2023): International Retrospective of the Anti-Corruption Standards Development in the Economic Security System of Ukraine. Journal of Public Policy and Administration. USA. Vol. 7, No. 1, pp. 18-24. doi: 10.11648/j.jppa.20230701.13

## **MEDICAL INSURANCE IN THE FINANCIAL SECURITY OF SOCIAL GUARANTEES FOR THE POPULATION OF UKRAINE**

**Tetiana Petrivna Korchova**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department

**Dmytro Vadymovych Korchovi**

PhD Student of the Local Government and Territorial  
Development Department

Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

The development of medical services in Ukraine and its regions on a market basis is an important factor in the formation of a full-fledged economic environment. The need to adapt the health care system to the modern political, social and economic conditions of Ukraine is obvious due to the fact that medical care has remained until now, almost the only area where the norms of the new civil legislation have given way to outdated relations between a medical institution and a patient when the patient is in a position without rights, dependent on the state health care system. That is, the process of reforming the medical care system that exists today should become systematic and comprehensive. For the prospects of socio-economic development of Ukraine and its regions, the issue of the introduction of insurance medicine is particularly important.

The rate of economic development of any country directly depends on the state of health of citizens and their social security. In recent years, state authorities have adopted provisions on voluntary health insurance (VHI). At the moment, society has realized the need for the implementation of the mandatory health insurance system (MHI) as one of the most important social guarantees. Most of the regions of Ukraine today find themselves in a difficult situation, when: on the one hand, social and economic development requires activation in the area of social and medical insurance, and on the other hand, inhibition due to the lack of sufficient human rights practice, as well as the presence of a large number of special medical legal issues that must be resolved within the framework of medical law.

The medical industry in Ukraine today does not have the opportunity to enjoy the advantages of the market economy. Health insurance is at the stage of development. The state budget, from which medicine is currently financed, is unable to cover even half of its needs. The health insurance system today is not a clear explanation for many people, that is, insurance is a guarantee in the event of an insurance event of reimbursement of financial costs for medical care due to the early accumulation of funds. This is due to the need to provide citizens with affordable, high-quality and diverse medical services. It can become an additional source of financing health care activities. But today, medical insurance should make it possible to attract additional financial resources at the expense of various sources for the organization of medical assistance to the population by providing medical services and guarantees of various opportunities to receive them in full for the entire population [1].

It is considered necessary to carry out a number of measures for the organizational nature, including the adoption of normative legal acts, which would ensure the solution of such important problems as:

- creation of conditions for the development of voluntary health insurance as an effective supplement to mandatory social health insurance;
- legislative settlement of the issue regarding the possibility for legal entities (employers) to include the costs of paying insurance payments under voluntary medical insurance contracts of their employees in the cost of production;
- increasing the reliability of insurance organizations that will work in the voluntary health insurance system (set requirements);
- ensuring control over the use of uniform standards by all medical institutions working in the voluntary health insurance system, regardless of their departmental subordination and organizational and legal form [2].

Medical insurance is the form of personal insurance that guarantees citizens receiving medical care in the event of an insured event at the expense of accumulated insurance funds. From a socio-economic point of view, health insurance is one of the most important components of the national health care system. The relevance of this issue lies in the fact that health insurance is a form of protection against risks that threaten the most valuable thing in a personal and public sense-human health and life. Medical insurance as the form of social protection in the area of health care is a guarantee of providing medical care under any circumstances, including in connection with illness and accidents.

Health care financing is usually carried out in a mixed form. In different countries of the world, depending on which form of financing is dominant, the health care system is called public (England, Ireland, Italy, Scotland), compulsory health insurance (Austria, Belgium, Netherlands, Germany, Sweden, Japan) and mixed (insurance-budgetary) (USA), where about 90% of the country's population use the services of private insurance companies [3].

Ukraine, carrying out market transformations in this area, strives to form a mixed budgetary and insurance system of health care financing. Not having its own experience of mixed financing of health care, Ukraine adopts this experience from other countries of the world.

One of the first countries to introduce health insurance is Germany (1881).

- decentralization, the meaning of which is that there are more than 1,000 insurance funds in the country: professional, territorial and ersatz funds;
- mandatory nature of medical insurance.

The British model is characterized by the following features:

- high level of centralization. Compulsory health insurance covers 1/3 of the country's population;
- prevalence of the budgetary system of financing;
- payment by patients of 10% of the cost of treatment.

The American model of health insurance is characterized by the following features:

- accumulation of funds in the centralized insurance fund;
- distribution of the funds of the centralized fund on the basis of the legally established form of calculations. This system covers more than 20% of the population;
- about 60% of the population is covered by voluntary group insurance at the place of work.

In Canada, the features of the national health insurance system are as follows:

- mandatory medical insurance;
- more than 90% of all costs for inpatient and outpatient treatment are covered by public funds. Progressive taxation covers 25% of all health care costs;
- voluntary insurance covers only those medical services that are not covered by the national insurance system.

The Japanese model of health insurance is characterized by:

- presence of two mandatory health insurance programs: state and public;

- health insurance coverage of all those who work at enterprises employing five or more people, as well as their family members;
- calculation of insurance premiums (contributions) from standard monthly earnings [3].

From the above models it is clear that in a very small number of countries the state can afford to take responsibility for the almost complete provision of medical care exclusively on a budgetary basis. In most countries, they are trying to combine different systems of financing the health care system. This is explained primarily by the fact that in modern conditions the volume of threats to the health of citizens is increasing:

- globalization processes have revived the migration of the population, which spreads infectious diseases that are not characteristic of entire regions;
- the extremely fast pace of life, the development of information technologies, in addition to positive changes in the economy, give rise to a number of stressful situations that negatively affect the health of the population;
- terrorist acts, extraordinary man-made accidents, etc. increase the need for medical assistance;
- the extension of life expectancy is accompanied by the aging of the population, which generates additional costs for providing assistance in connection with diseases of aging, etc. [6].

Global market changes taking place in modern Ukraine; changes occurring in the insurance market; the crisis state of the country's economy in recent years was caused by changes that led to a certain complication of relationships between participants in the reinsurance market. This, in my opinion, caused an increase in the need for reliable reinsurance services and led to the gradual formation of needs for the development of the national reinsurance market. Market participants are well aware that the formation of a high-quality reinsurance market in Ukraine ensures the financial security of the entire insurance market and, as a result, increases economic stability and financial solvency [4].

According to the State Statistics Service of Ukraine, in 2023, prices for medical goods in Ukraine were 107.0% of the prices at the end of 2022 and for outpatient services 113.0% (Table 1).

*Table 1. Consumer price indices for goods and services in Ukraine in 2019-2023 (december to december of the previous year, %)*

Year	Consumer price index	Healthcare	Medicines and equipment	Outpatient services
2019	104.1	103.8	102.0	109.6
2020	105.0	107.7	109.9	109.2
2021	110.0	106.1	104.4	111.3
2022	126.6	119.9	121.9	116.7
2023	105.1	108.7	107.0	113.0

*Source: calculated by authors on basis of [5]*

In total, for 2023, the prices of goods and services in the "Health care" category increased more than the general consumer price index (105.1% versus 108.7%). The population was greatly impoverished, and treatment became twice as expensive. The Ministry of Health of Ukraine notes that "today, more than 90% of medicines on the market are purchased at the expense of the population" (in European countries, this indicator is about 60%) [5].

#### **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). С. 290-295.

4. Havrychenko, D.H. (2022). Teoretychni pidkhody reformuvannia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming mechanisms of public management in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok - Public administration and regional development*. №1. S.68-85 [in Ukrainian].

5. Сайт Міністерства охорони здоров'я України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moz.gov.ua/article/news/jak-pracjuvatime-nacionalna-sluzhba-zdorovja-ukraini>

## THE EVOLUTION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FORCES TO ENSURE AND RESTORE PUBLIC ORDER AND SECURITY

**Valentin Talmaci**

Academia Militară a Forțelor Armate "Alexandru cel Bun"  
Republica Moldova

### SUMMARY

The current issue of assessing the time to ensure and restore public order is of particular importance. The political, social, economic, etc. events and protests taking place recently in the Republic of Moldova disturb and raise concerns both for the local public authorities and for the forces of the national security system and public order.

The given article presents the results of the study regarding the evaluation of the time to ensure and restore public order during mass demonstrations. The purpose of this article is to increase the efficiency and remedial actions of law enforcement during mass demonstrations.

Through this article, some recommendations are proposed for the system of public order forces, for the implementation of the new time indices identified, for actions to ensure and restore public order, as well as mathematical models for evaluating the time of actions of the forces to ensure and restore public order and security for standard and exceptional situations according to proposed and existing techniques.

Keywords: public order, security of public order, actuality, importance of public order, maintenance, assurance, restoration of public order.

### 1. Introduction

The given article presents the results of the effectiveness assessment of the forces in ensuring and restoring public order and security during mass demonstrations according to the proposed and existing techniques, as well as the comparative analysis of the results obtained. The purpose of this article is to increase the efficiency and remedial actions of law enforcement during mass demonstrations.

The following methods were used during the research process:

- the empirical method, which allowed the identification of the current level of security in the field of public order, during mass demonstrations;
- the comparison method, for comparing the national public security system with the security systems of international countries;
- the systemic method, for the analysis of the current situation, which permanently and stably allowed us to be aware of the new forms in the field of methods, tactics and procedures for ensuring public security.



The principles of objectivity, punctuality and quality were used in the aspects research, maintaining security, ensuring and restoring public order under normal conditions of public security forces activity as well as during mass demonstrations.

## **2. Evaluation of the effectiveness of the forces in ensuring public order and security according to the proposed techniques**

According to the requests of the local public administration and the organizers of the protest events, as well as the action plans of the law enforcement and public security forces, the representatives of the law enforcement agencies will work in the places of any public event in a necessary number of forces in order to ensure OSP, negotiations and documentation [ 1], [5],[7],[8].

Considering that the necessary forces are mobilized among collaborators, who at the time of the event are in service, the need for additional time for gathering and equipping the forces disappears.

The following time indexes are proposed for OSP insurance actions:

1. Time for checking forces and receiving missions before moving to the TAv event location =10 min;
2. The time for boarding the personnel in the means of transport and special means TAî =10 min;
3. Travel time from the place of deployment to the place of the TAdep event = 30 min;
4. Time for disembarking, lining up and receiving additional missions TAdeb =15 min;
5. The time for occupying the seats in the TAoc device =15 min.

Based on the time indices described, the total time of the actions of the OP's security forces will be evaluated as follows:

$$TA = TAv + TAî + TAdep + TAdeb + TAoc = 80 \text{ min.}$$

## **3. Evaluation of the effectiveness of the forces in restoring order and public security according to the proposed techniques**

Peaceful mass events can quickly turn violent. That is why the public order forces must be prepared for any type of situation caused by protest participants or by a group with criminal elements, who intend to destabilize the situation and peace in society [1], [2], [3], [4], [5].

For urgent actions of involvement and then intervention to restore public order, the special forces need operational time, namely: mobilization (assembly), equipping, arming, making the necessary transport available, checking personnel and equipment, boarding, moving, disembarking and occupying seats in devices [4], [5], [6].

The following time indices are proposed for the action of the public order forces in a state of crisis from the moment the alarm signal is announced until their arrival at the place of mass events:

1. The time for mobilization (assembly) TRmob, in the places of subdivision deployment of the OP forces. The given index will depend on the travel distance from the farthest place in the locality and the mode of travel (business, personal, public transport, etc.).
2. The time for equipping, arming and making the necessary transport available to the TRe. It takes 20 minutes to perform the respective actions.
3. The time for checking the effective, special means of transport, setting the preliminary missions TRv = 10 min;
4. The time for boarding the personnel in the means of transport TRî = 10 min;
5. Travel time from the place of deployment to the place of the event. TRdep.
6. Time for disembarking, lining up and receiving additional missions TRdeb =15 min;
7. The time for occupying the seats in the TRoc device = 15 min.

The total time of the actions of the forces to restore public order can be evaluated as follows (for TRmob = 60 min and TRdep = 20 min):

$$TR = TRmob + TRe + TRv + TRî + TRdep + TRdeb + TRoc = 160 \text{ min.}$$

#### 4. Evaluation of the effectiveness of the forces in ensuring and restoring public order and security according to existing techniques

Time indicators for ensuring and restoring public order according to existing techniques can be evaluated in the following way:

1. The time for gathering forces to ensure public order  $T_{Aea} = 0$  for the reason that collaborators gather in advance, once they arrive at work.
2. Time to check forces and receive missions before moving to  $T_{Aev}$  event location = 20 min;
3. The time for boarding the personnel in the means of transport and special means  $T_{Aei} = 20$  min;
4. Travel time from the location of deployment to the location of the  $T_{Aedep}$  event = 45 min;
5. Time to disembark, line up and receive additional missions  $T_{Aedeb} = 25$  min;
6. The time for occupying the seats in the  $T_{Aeoc}$  device = 20 min.

The total time of the actions of the forces to ensure public order according to the existing techniques will be evaluated in the following way:

$$T_{Ae} = T_{Aea} + T_{Aev} + T_{Aei} + T_{Aedep} + T_{Aedeb} + T_{Aeoc} = 130 \text{ min.}$$

#### 5. Evaluation of the effectiveness of the forces in restoring public order and security according to existing techniques

The following time indices can be used when evaluating the duration of OP restoration according to existing techniques:

1. The general assembly time for the "Alarm" signal of the law enforcement forces constitutes  $T_{Rea} = 90$  min.
2. The time for equipping, arming and making the necessary transport available  $T_{Ree} = 25$  min.
3. The time for checking the personnel, special means, transport, setting the preliminary missions  $T_{Rev} = 20$  min.
4. The boarding time of the personnel in the means of transport and special means  $T_{Rei1} = 20$  min.
5. Travel time to the venue of the event. it will be  $T_{Redep}$ .
6. Time for disembarking, lining up and receiving  $T_{Redeb}$  missions = 20 min.
7. The time for occupying the seats in the  $T_{Reoc}$  device = 20 min.

The total time of the actions of the forces to restore public order will constitute (for  $T_{Redep} = 45$  min):

$$T_{tRe} = T_{Rea} + T_{Ree} + T_{Rev} + T_{Rei1} + T_{Redep} + T_{Redeb} + T_{Reoc} = 240 \text{ min.}$$

#### 6. Comparative analysis of time data for ensuring and restoring public order

In Table 1. and Figure 1. are presented the data on the duration of actions to ensure public order according to the existing techniques  $T_{Ate}$  and those proposed  $T_{Atp}$ , the relationship between the respective times  $R_A = T_{Ate}/T_{Atp}$  and the relative time difference  $D_A = (T_{Ate}-T_{Atp})/T_{Ate}$

Table 1. Data regarding the duration of actions to ensure public order

The actions	Duration of actions according to existing techniques, min	Duration of actions according to the proposed techniques, min	$R_A$	$D_A$
Stage 1	100	50	2,0	0,5
Stage 2	60	35	1,71	0,42
Stage 3	115	80	1,44	0,3
Stage 4	80	50	1,6	0,37
Total time based on stage actions $T_{AE}$	355	215	1,65	0,39
Total time of force actions $T_A$	130	80	1,63	0,38

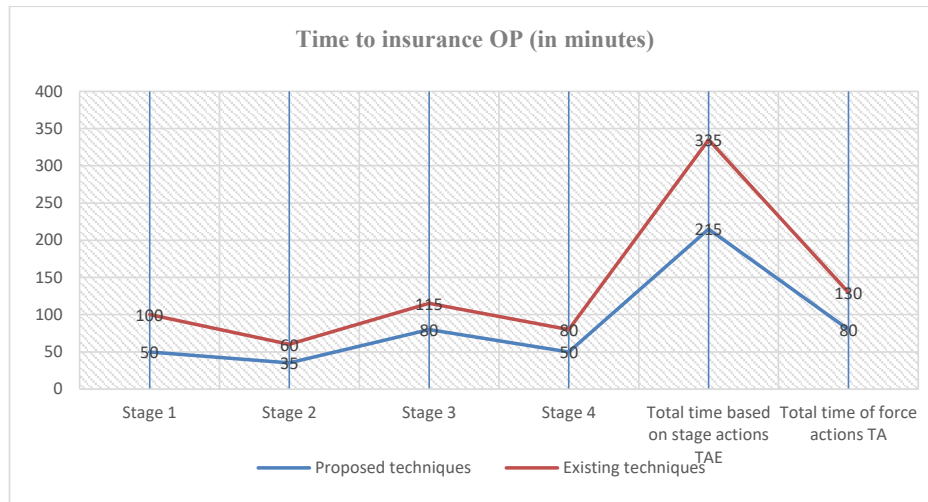


Figure 1.

Duration of actions to ensure public order according to existing and proposed techniques

Table 2 and Figure 2 show the data on the duration of actions to restore public order according to the existing TRte and the proposed TRtp techniques, the relationship between the respective times  $RR = TRte/TRtp$  and the relative time difference  $DR = (TRte - TRtp) / TRte$ .

Table 2. Data on the duration of actions to ensure public order

The actions	Duration of action according to existing techniques, min	The duration of the action according to the proposed techniques, min	$R_R$	$D_R$
Stage1	220	160	1,37	0,27
Stage 2	80	50	1,6	0,37
Stage 3	95	70	1,36	0,26
Total time based on staged actions $T_{RE}$	395	280	1,41	0,29
Total time of force actions $T_R$	240	160	1,5	0,33

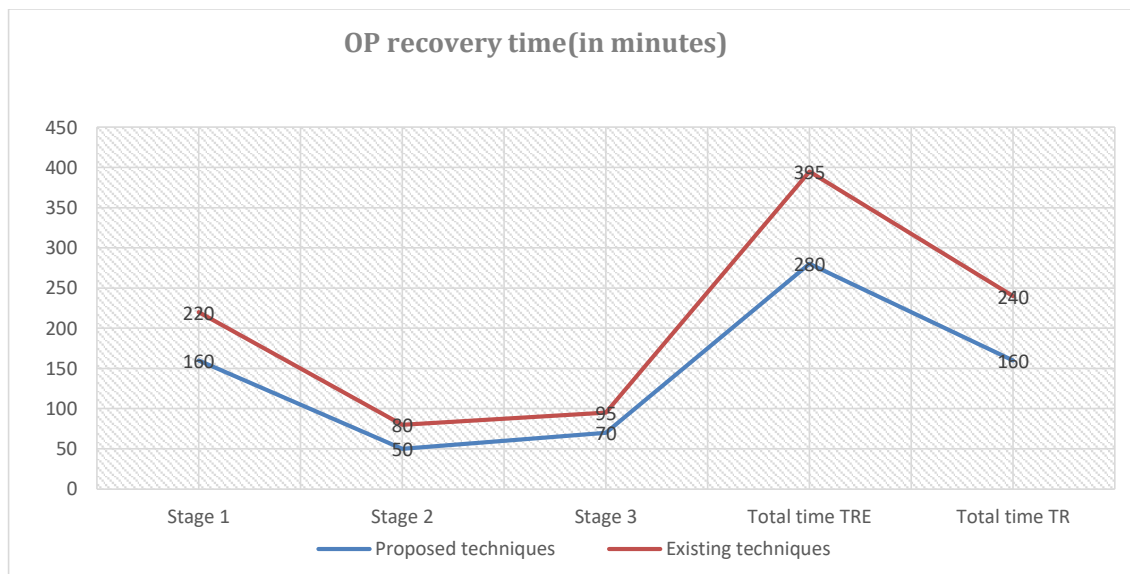


Figure 2.

Duration of actions to restore public order according to existing techniques and those proposed

The results of the mathematical modeling showed that the time of the actions of the forces to ensure the OP for exceptional situations is 2.73 times higher than the standard ones according to the existing techniques and 2.68 times – in the case of applying the proposed techniques.

The total time of the actions of the forces to secure the OP is 38% lower in the case of applying the proposed techniques compared to the existing ones.

The time of force actions to restore the OP for exceptional situations are 1.63 times higher than the standard ones according to the existing techniques and 1.75 times – in the case of applying the proposed techniques.

The total time of force actions to restore the OP is 29% lower in the exceptional case and the application of the proposed techniques compared to the existing ones.

The total time of force actions to restore the OP is 33% less in the standard case and the application of the proposed techniques compared to the existing ones.

**7. Conclusions** The article presents the results of the assessment of the effectiveness of the forces in ensuring and restoring public order and security during mass demonstrations according to the proposed and existing techniques, as well as the comparative analysis of the results obtained.

1. Time indicators have been proposed for the actions of the forces to ensure and restore public order and security in the usual way, as well as in a state of crisis from the moment the alarm signal is announced and until their arrival at the place of mass events.

2. Mathematical models were developed for evaluating the time of force actions to ensure and restore public order and security for standard and exceptional situations according to the proposed and existing techniques.

3. The results of the mathematical modeling showed that the time of the actions of the forces to ensure public order for exceptional situations is greater than the standard ones by 2.73 times according to the existing techniques and 2.68 times – in the case of applying the proposed techniques.

4. The total time of the actions of the forces to ensure public order is 38% lower in the case of the application of the proposed techniques compared to the existing ones.

5. The time for the actions of the forces to restore public order for exceptional situations is 1.63 times longer than the standard ones according to the existing techniques and 1.75 times – in the case of applying the proposed techniques.

6. The total time of the actions of the forces to restore public order is 29% lower in the exceptional case and the application of the proposed techniques compared to the existing ones.

7. The total time of the actions of the forces to restore public order is 33% less in the standard case and the application of the proposed techniques compared to the existing ones.

#### References

1. BEȘLEAGA, Gr., GUȚULEAC, V. Asigurarea securității publice în timpul tulburărilor și dezordinilor de masă, Chișinău, Academia „Stefan cel Mare”, 1998, 240p.

2. BOLOGAN, Angela. Asigurarea securității și ordinii publice cu caracter de masă: Aspecte juridica-tactice, (revista științifica-practice și informații de drept, 1-3/2015, p.5-9).

3. COHANIUC, I., CIOBANU, D., CUPCEA, P. Material didactic privind acțiunile (DMI) la asigurarea și restabilirea ordinii publice. Chișinău 2010, (numai pentru uz intern).

4. Ghid de bune practici privind metodele de intervenție în cadrul manifestărilor publice. Programul operațional comun România – Republica Moldova 2014-2020, februarie 2022. [www.ro-md.net](http://www.ro-md.net).

5. GRATII V. Principii și reguli generale privind tactica intervenției polițienești cu aplicarea și folosirea armei de foc, Chișinău, Centrul editorial al Academiei „Stefan cel Mare” a MAI al RM, 2004, p. 227.

6. Legea nr. 219 din 08.11.2018 cu privire la Inspectoratul General de Carabinieri.

7. Legea nr.320 din 27-10-2012 cu privire la activitatea Poliției și statutul polițistului. Publicat: 01-03-2013 în Monitorul Oficial Nr. 42-47 art. 145.

8. Strategia Națională de ordine și securitate publică pentru anii 2017-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.354 din 31.05.2017

## THE AIR SILK ROAD

**Juraj Ondriaš**

Mgr., PhD., Assistant Professor

Faculty of International Relations

University of Economics in Bratislava, Slovakia

### Introduction

With the rapid economic rise of the People's Republic of China (hereafter only China) over the past several decades, it has had the opportunity, or even the need, to establish economic partnerships ever further afield. Since the assumption of the country's presidency and other leadership positions by Xi Jinping in 2013, these partnerships have been consolidated under the umbrella of the Belt and Road Initiative (BRI), colloquially known as the new silk road. Over time, various sectoral or functional divisions of the initiative have emerged in response to specific needs of its stakeholders and partners. Among them has been the Iron Silk Road (concerning railroads), the Digital Silk Road (concerning cyberspace), or the Health Silk Road (concerning the Covid-19 pandemic). One such division has been the Air Silk Road (ASR). In general, this sub-initiative is intended to establish air links between the countries along the BRI [4], thereby adding another mode of transport to the traditional land-based and sea-based transport routes. This is an advantage especially for landlocked countries and cities which, as such, do not have access to maritime shipping networks. More specifically, the Air Silk Road is the name given to the original such air route established as part of the broader BRI, between Zhengzhou (in Central China's Henan province) and Luxembourg in Western Europe [8, p. 160]. This route became the model for other routes of the ASR going forward. The goal of this article is to present an overview of the ASR, its origins scope and reasons for its development.

### Discussion

The origins of the Air Silk Road go back before the official unveiling of what became the BRI. These origins were an outgrowth of the recognition of the uneven pace of development of China, with the Eastern littoral cities and provinces seeing far more robust economic growth than the Central and Western inland regions, thanks to their advantageous coastal location enabling them to be linked to the maritime trade and investment networks in the dynamically developing East and Southeast Asian region and later the entire world. By contrast, the inland cities and provinces were rather isolated from these networks, as they were unable to profit from the global maritime cargo trade, which is the dominant form of cargo transport. This was also the case for the province of Henan, located in central China. The province was strongly agricultural and rural, and its capital, Zhengzhou, was only opened to the global economy in 1992. It was thus excluded from the first wave of economic development following the opening up of China after 1978. When the relative stagnation of the inland provinces compared to the coast became obvious, the central government reacted with initiatives like the Western Development Strategy of 1999-2000 and the Rise of the Central Regions in 2004. The second of these envisaged the development of airports in interior provincial capitals. In 2007, Zhengzhou Airport Economy Zone was established by the local government, expanding the airport zone from 4.6 to 138 km<sup>2</sup>. This was extended in 2010 to include the Zhengzhou Xinzheng Comprehensive bonded zone, and in 2013 extended again by the establishment of several industrial parks. This brought the total area of the zone to 415 km<sup>2</sup>, putting the city and province ahead of their regional competitors and ensuring the favor of the central government [8, p. 165-169]. Already in 2013, the local and provincial leaders highlighted the compatibility of this project with the goals of the BRI in general, trying to convince the national policymakers to formally add it to the initiative. Their position was strengthened by close cooperation with the Civil Aviation Administration of China (CAAC), enabling the city and province to tailor their projects to the needs of the Chinese air transport as a whole. In 2015, the chief of the CAAC Li Jiexiang declared that airport projects should be part of the BRI [6, p. 1133], thereby strengthening the approach that these projects are not isolated attempts at local

development, but fall under the overarching initiative as formulated by the central government. In addition, the local and provincial governments provided incentives such as land rights or real estate to stimulate domestic and foreign investment, with plans to open direct flights to Southeast Asia and North America by 2010. A major early victory for the project was the establishment of a factory near the airport by Taiwanese electronics manufacturer Foxconn in 2010. This resulted in an 83% increase in the foreign trade of Henan between the years 2010-2011 [8, p. 167-168].

Having made the necessary investment into its airport and other infrastructure and into attracting businesses into its airport zone, the next step was to search for a foreign partner. This crucial step in forging the ASR was taken in 2014, when HNCA, a company founded by the Henan provincial government to serve its commercial and developmental interests, purchased a 35% stake in Cargolux, the cargo airline of Luxembourg, for 120 million USD. This stake was previously owned by Qatar Airways, which decided to sell in 2012, leaving the owners of Cargolux and the government of Luxembourg looking for a buyer. Purchase of the stake by HNCA was first floated during a visit to China by Claude Wissler, minister of sustainable development and infrastructure of Luxembourg, in May 2013, with the agreement being concluded the following year. The result was the implementation of a so-called dual-hub strategy [1], connecting the two terminal airport hubs of Zhengzhou and Luxembourg City, unofficially dubbed the “Zhengzhou–Luxembourg Silk Road” [6, p. 1135]. This basic route of the future ASR started operations in June 2014 [3]. A second document between the two airport authorities themselves led to cooperation in cargo as well as passenger transport. The Chinese central government then recognized the importance of Zhengzhou as a leader in opening up the interior regions in its Visions and Actions document, which outlined the role of each province in the BRI. Formalization of the project as the Air Silk Road took place in 2017, when president Xi Jinping referred to it as such in a speech during a state visit by Luxembourg’s prime minister, Xavier Bettel, the goal of which was to deepen cooperation within the BRI generally and the ASR specifically [8, p. 172]. At the same time, president Xi declared an interest in developing several “aerial silk roads”, or “silk roads of the air”, in parallel [6, p. 1133]. This was seen as an opportunity for other cities to try to emulate the success of Zhengzhou, instead of allowing it to monopolize its position as the originator of the Air Silk Road. Following these developments the ASR was expanded to include not only the two endpoints, but also intermediate hubs. The first among these was Budapest Airport, which was incorporated into the ASR in April 2019, when a memorandum of understanding was signed between representatives of Hungary and Henan. That same month, the first airplane from Zhengzhou pioneered the route to Budapest [8, p. 173-174]. Another potential European hub is the Czech capital of Prague, which established a link with Hainan Airlines, the fourth largest Chinese airline, already in 2015 [4]. This route however was not part of the original Zhengzhou-Luxembourg ASR, and only was incorporated into the initiative later on.

As of 2023 and early 2024, the “primary” Air Silk Road as developed by Zhengzhou connects over 200 cities in 24 countries of Europe, the Americas and the Asia-Pacific region, as well as 90 cities within China itself. The airport became one of the top 40 airports in the world for cargo freight. The successful development is not limited to the airport; the railroad land port of Zhengzhou, an intermodal connection to the ASR, can handle 10 000 freight trains a year. [3]. Cargolux operates over 50 weekly flights in China, not only to Zhengzhou, but also to cities such as Beijing, Shanghai, Hong Kong or Xiamen in Fujian province, a traditional coastal trading hub [11]. This number is up from 18 weekly flights in 2018 [5], and is much higher than the original plan of four weekly flights as agreed in 2014 [8, p. 171]. The carrier also connects the Zhengzhou node with 15 destinations abroad [9]; not only Luxembourg and Budapest, but also London, Milan, Chicago and Atlanta – both directly and indirectly, using stopovers [11]. Thanks to these developments, the cargo throughput of Zhengzhou increased tenfold between 2014 and 2017. Cargolux itself benefited greatly thanks to the ASR, moving from a loss to a profit of 122 million USD in the same year. Its profits increased to 1.6 billion USD in 2022, with a revenue of 5.1 billion USD. Already by 2017, it had moved from 9<sup>th</sup> place to 5<sup>th</sup> place in terms of the largest cargo airlines [9]. Further progress is planned during meetings within the Zhengzhou-Luxembourg Air Silk Road

Economic Cooperation Forum, which first took place in Zhengzhou in February 2023 [2], with the second one being held in Luxembourg in June 2024 [3].

Since the cities and countries along the ASR cannot utilize maritime transport for their trade needs, they must make the choice between land-based transport and air freight. While transport by railroad is four to six times cheaper than by airplane, air transport is more predictable, since it does not have to deal with border crossings and inspections or congestion as road and rail transport do [10]. But the main advantage of air freight transport compared to other modes of transport is its speed, making it uniquely suited for the moving of perishable goods, such as food, cosmetics or medicine. As such, Zhengzhou airport has facilitated the import of products like salmon from North America, cherries from South America, or the latest fashion from Italy [3]. The import of such products is likely to increase along with the growth of purchasing power of Chinese consumers and the expansion of the country's middle class. As for exports carried by the air links, the establishment of the ASR has led to the rapid proliferation of companies seeking to take advantage of this new link to various potential markets in the developed world and along the BRI. Apart from the aforementioned Foxconn factory, the mobile phone manufacturing company Henan Super Grand Electronic Technology, previously based in the Southeastern coastal technological manufacturing hub of Shenzhen, relocated to Zhengzhou. This company produces 400 000 mobile phones per month, and uses the air links from Zhengzhou to transport their products to the domestic and global market [5]. In all, almost 200 companies on the Fortune 500 list have established a presence in Henan province. Their products exported by the ASR include smartphones, beauty products and precision machinery, with ongoing development of sectors which could benefit from these links, in the field of high-end manufacturing, biomedicine and electronics [3], as well as modern service industries and financial companies [5]. Industries connected to aircraft and air travel itself are also being fostered in the city's aviation industrial park, such as the manufacturing of aircraft simulators (as well as firefighting and cabin service simulators), with an ambition to move on to other aviation/preferred industrial clusters. Thanks to the ASR, Henan-based enterprises have expanded to over 100 countries and regions worldwide, a remarkable success for an inland province [3]. Furthermore, the importance of Zhengzhou as an export hub is set to increase thanks to the building of more intermodal transportation infrastructure linking the city with manufacturing centers throughout the province and beyond. Among them is an expressway covering 300 km and a high-speed railroad covering 800 km, comprising land-based transport links [9]. Also included in these intermodal infrastructure plans are seven ports throughout Henan province, such as Zhoukou port in the city of Zhoukou, located about 200 km from Zhengzhou, to facilitate inland waterway transport all the way to the coastal cities of Eastern China [3].

It must be mentioned that despite this emphasis on freight transport, the ASR is not intended merely for the moving of cargo. A longstanding ambition was to expand the ASR to include passenger transport, which, however, lagged behind the development of freight connections. Although the passenger handling capacity of Zhengzhou airport increased by 17.8% in 2018, after the official inauguration of the ASR, [5] leading to talks about opening a direct passenger flight between Luxembourg and Zhengzhou, [8, p. 173] this air link only materialized in December 2023, when the first passenger plane from Zhengzhou arrived in Luxembourg with 146 people making the flight [3]. While passenger flights between the EU countries and China have much potential due to both the economic opportunities attracting businesspeople and cultural sites attracting tourists from either end of the ASR, the opportunities are lower along the intervening countries of the BRI, such as Central Asia, which is not an attractive destination for Chinese tourists, and itself does not generate much tourism from its own population [4]. On balance, therefore, the dominance of cargo transport over passenger transport in the ASR will persist for the foreseeable future.

Yet although Zhengzhou has been the pioneer city in developing the ASR, there are other cities and provinces looking to reap the advantages of this sub-initiative. Notable among them is the city of Xi'an, capital of Shaanxi province [7]. Xi'an was traditionally considered as one of the starting points (or endpoints) of the historical Silk Road, which was an image the city wanted to

capitalize on in its promotional push as a New Silk Road hub. It presented such an image at various trade fairs, notably the 2016 Transport Logistics trade convention in Shanghai [6, p. 1134], when the contours of the Air Silk Road was being finalized ahead of its 2017 official announcement. Already in 2011, Xi'an's Xianyang International Airport succeeded in gaining the approval of the State Council of the PRC to construct an airport city on a former rural site. In 2014, Xi'an's Airport was expanded to 146 km<sup>2</sup> – larger than the Zhengzhou airport zone – to accommodate plans become a regional air transport and logistics hub and transshipment center. Connected to this development was the designation of Xi'an as a new area, which meant privileged access to investment opportunities from the central government [6, p. 1135]. The same year saw the implementation of another Air Silk Road between Xian and the Malaysian capital of Kuala Lumpur [8, p. 172], followed by yet another route to the Kazakhstani capital of Astana in 2016 [6, p. 1134]. Despite (or perhaps due to) their rivalry, a certain territorial division of labor can be seen between the two contending cities. While Zhengzhou has focused on developing its ASR with Luxembourg, Xi'an has set its sights nearer to home, namely on building a separate version of the ASR with the five post-Soviet countries of Central Asia. China had been intensifying air linkages with the five countries, and Xi'an was the preferred gateway on the Chinese side. The most recent development in this area came on 18 October 2023, when the civil aviation authorities of China, Kazakhstan and Tajikistan signed a memorandum of understanding as part of the construction of this part of the ASR [7]. Another city aiming to take part in the ASR is Chengdu, capital of Sichuan province in Southwest China. Officials in Chengdu have approved the construction of a second airport in the city to broaden its links with the outside world [4]. This will make Chengdu only the third city in China to have two airports, after Beijing and Shanghai. Chengdu intends to capitalize on its Westerly location, making it relatively closer to Europe than other Chinese metropolitan areas, which could cut down on the duration of air transport by a few hours. Yet another rival is Wuhan in Hubei province, which started developing its airport in 2005 (two years earlier than Zhengzhou), and also managed to attract investment from Foxconn [8, p. 167]. It has however been less successful in parlaying these strengths into a significant alternative to Zhengzhou.

### **Conclusion**

The Air Silk Road has proven itself to be an important component of the comprehensive Belt and Road Initiative, benefitting partners on both ends of the routes. The relevance of the project can be seen in the act that it developed organically from below, and only later was co-opted into the BRI, rather than being mandated from above. Its origins lie in the necessity to develop the relatively isolated provinces of Central and Western China, which did not see the benefits of economic reform and opening up to the same extent that the coastal cities and provinces did. Being unable to benefit from the dominant maritime mode of international trade, the cities and provinces of the interior had to look to other methods of trade and development. Among them, air transport proved to be a dynamic and promising avenue of development through trade and investment into transportation infrastructure and manufacturing capacities. The opportunity was best seized by Zhengzhou, capital of Henan province, but progress was also made by other important cities of China's interior regions, such as Xi'an and Chengdu. However, the basis of the ASR was laid by Zhengzhou, through its forward-thinking investment into its airport and intermodal infrastructure, as well as into economic zones that would proved the infrastructure a reason for existence. Even more important was its partnership with the Luxembourg air freight company Cargolux. This partnership, and the Luxembourg-Zhengzhou air connection, formed the original ASR in the strictest sense, to which other Air Silk Roads were later added. These developments made Zhengzhou into an important trade and transport hub of China's interior, outside of the economically dominant coastal areas. There is always room for progress, however – while the ASR has been a success when it comes to cargo, the development of passenger transport is lagging behind. Remedying this could be a new goal for the future development of the ASR.

### **References**

1. CAAC. Zhengzhou-Luxembourg Air Silk Road Forum for International Cooperation Held in Zhengzhou. *Civil Aviation Administration of China*. 2023. URL:



- [http://www.caac.gov.cn/English/News/202305/t20230515\\_219726.html](http://www.caac.gov.cn/English/News/202305/t20230515_219726.html)
2. CGTN. 'Air Silk Road' Chinese aviation initiative connects over 100 cities in 24 countries. *China Global Television Network*. 2023. URL: <https://news.cgtn.com/news/2022-11-17/VHJhbnNjcmlwdDY5NTE4/index.html>
  3. China Daily. Henan aims to build up 'Air Silk Road'. *The State Council of the People's Republic of China*. 2024. URL: [https://english.www.gov.cn/news/202405/10/content\\_WS663d8b96c6d0868f4e8e6ef0.html](https://english.www.gov.cn/news/202405/10/content_WS663d8b96c6d0868f4e8e6ef0.html)
  4. Han, B. China's Silk Road Takes to the Air. *The Diplomat*. 2015. URL: <https://thediplomat.com/2015/10/chinas-silk-road-takes-to-the-air/>
  5. Li, J. 'Air Silk Road' Connects China and Europe. *China Global Television Network*. 2018. URL: [https://news.cgtn.com/news/3d3d514f304d444f79457a6333566d54/share\\_p.html](https://news.cgtn.com/news/3d3d514f304d444f79457a6333566d54/share_p.html)
  6. Lin, W., AI, Q. 'Aerial Silk Roads'. *Development and Change*. 2020. 51 (4), pp. 1123-1145. URL: <https://web-1p-1ebscohost-1com-1w0ghstc707b0.han5.savba.sk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1011a91e-c43f-4629-9338-39ea71be1a5f%40redis>
  7. Pamir. China Intensifies Focus on Developing Its "Air Silk Road". *Pamir LLC*. 2024. URL: <https://pamirllc.com/blog/china-intensifies-focus-on-developing-its-air-silk-road>
  8. Rabe W., Kostka, G. Leaping over the Dragon's Gate. *The China Quarterly*. 2022. 249, pp. 160-182. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/china-quarterly/article/leaping-over-the-dragons-gate-the-air-silk-road-between-henan-province-and-luxembourg/2E7CE6E8507A72DBAE8B7285BD04D53F>
  9. Tian, S., Li, S. Zhengzhou-Luxembourg Air Silk Road a win-win cooperation for China and Luxembourg. *Belt and Road Portal*. 2023. URL: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/p/0DADAP8J.html>
  10. Visser-Meijer, S. New Silk Road – to and from China by train. *The Netherlands Chamber of Commerce*. 2023. URL: <https://www.kvk.nl/en/international/new-silk-road---to-and-from-china-by-train/>
  11. Zhu, W. Air Silk Road speeds up trade with EU. *Belt and Road Portal*. 2023. URL: <https://eng.yidaiyilu.gov.cn/p/0QCN609V.html>

## **ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Бурдейний О.І.**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

**Гласенко О.І.**

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Трансформаційний період в економіці України, постійний процес структурної перебудови економіки, умови динамічного та турбулентного характеру генезису конкурентного ринкового середовища – це складний і цілеспрямований процес, який диктує необхідним опанування інноваційного шляху відтворення малого та середнього бізнесу в Україні, сприятиме економічному і соціальному розвитку країни.

Однією з найважливіших задач реформування економіки України та одним з основних напрямків державної політики є підтримка розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Малий бізнес забезпечує створення нових робочих місць, знижує рівень

соціальної напруженості, забезпечує розвиток здорового конкурентного середовища, підвищує інвестиційну та інноваційну привабливість та зріст, створює передумови для становлення середнього класу, визначає темпи економічного розвитку, структуру та якість ВВП.

За даними Центру до економічного відновлення, початку повномасштабної війни з росією малий та середній бізнес був найбільшим роботодавцем в Україні. 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн. українців працювали саме на малих та середніх підприємствах [1].

Внаслідок бойових дій близько 45% малих та середніх підприємств перебувають під загрозою зникнення. Масова міграція населення внаслідок воєнних дій росії призвела до значного скорочення попиту в деяких галузях. Найгостріше це відчувається в сферах готельного та ресторанного бізнесу, дизайну, салонах краси, позашкільних закладах освіти, ІТ-сфері, консалтингу. Через руйнування ланцюгів поставок сировини та ускладнену логістику та падіння попиту страждають і малі та середні підприємства обробної галузі. Українські аграрії також страждають від постійного пошуку шляхів збуту та вивезення продукції. Блокування портів дуже ускладнює логістику. Значних втрат зазнає аграрний сектор і від безпосередніх воєнних дій – багато полів заміновано та пошкоджено вибухами, знищуються посіви, пошкоджується та знищується сільськогосподарська техніка, незаконно вивозиться українське зерно. Але попри всі перешкоди, нестабільність економіки в Україні в умовах військового стану та загрози знищення, малий та середній бізнес продовжує працювати, створювати нові робочі місця, забезпечувати надходження до Державного бюджету та підтримувати обороноспроможність України. Таким чином державна підтримка та регулювання малого та середнього бізнесу є однією з найактуальніших проблем, які мають бути вирішені якнайшвидше.

На сучасному етапі соціально-економічних перетворень в Україні, в умовах активізації процесів децентралізації державної влади, зростає необхідність формування ефективного механізму державного регулювання розвитку промислового бізнесу в координатах галузевої аналітики. Для забезпечення динамічної рівноваги розвитку регіонів необхідним є визначення впливу зрушень галузевої структури виробництва на економіку загалом і врахування цих питань при формуванні та реалізації регіональної політики. Зазначене обумовлює необхідність ґрунтовного дослідження і переосмислення організаційної та економічної складових механізму регіональної промислової політики й уточнення функцій та напрямку дій основних інституцій регуляторного впливу держави.

В Україні під поняттям «державна підтримка малого бізнесу» маються на увазі будь-які державні заходи сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для них прямі чи приховані переваги. Державна підтримка малого бізнесу здійснюється в рамках впровадження регіональних і місцевих програм відповідно до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 року [2]. Загалом метою державної підтримки розвитку малого підприємництва є створення сприятливих і надійних економічних, адміністративних та інституційних умов для його розвитку, захист підприємництва як джерела подолання негативних процесів економіки держави, підтримка вітчизняного товаровиробника, створення умов для розвитку малого підприємництва, умови для забезпечення зайнятості населення України, створення нових робочих місць.

На наш погляд, основними видами державної фінансової підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у період воєнного стану є:

- часткова компенсація процентних ставок за кредитами, наданими для реалізації проектів малого та середнього бізнесу (МСБ);
- часткова компенсація орендної плати, плати за факторинг та плати за гарантію користування;
- гарантії та гарантії за кредитами МСБ;

- кредити, у тому числі мікропозики, надаються для відкриття та ведення власної справи;
- кредити надаються для придбання та впровадження нових технологій;
- компенсація витрат на розвиток малих та середніх підприємств у співпраці з великими підприємств;
- запровадження фінансової підтримки енергозберігаючих та природоохоронних технологій;
- інші види державної фінансової підтримки, не заборонені законодавством.

Наступним кроком дослідження вважається доцільним здійснити оцінку рівня сприятливості середовища для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. У сучасних умовах існує достатня кількість міжнародних рейтингових оцінок, досліджень аналізу бізнес-середовища, які дозволяють досить точно оцінити стан середовища, сильні та слабкі сторони. Фактори бізнес-середовища можна аналізувати за міжнародними рейтингами. У сучасних умовах існує достатня кількість міжнародних рейтингових оцінок та аналізів бізнес-середовища, щоб точно оцінити стан, сильні та слабкі сторони зовнішнього середовища. У таблиці 1 показано позиції України в міжнародних рейтингах.

*Таблиця 1. Динаміка позицій України у міжнародних рейтингах у 2017-2021 роках  
Джерело: побудовано авторами на основі [3]*

Назва рейтингу	Місце України в рейтингу					Абсолютні зміни у 2021 порівняно з 2017
	2017	2018	2019	2020	2021	
Індекс глобальної конкурентоспроможності	81	83	85	82	84	+3
Індекс легкості ведення бізнесу	80	76	71	64	65	-15
Глобальний інноваційний індекс	50	43	47	45	49	-1
Індекс економічної свободи	149	134	135	134	127	-22
Індекс інвестиційної привабливості	3,1	3,1	2,85	2,51	2,4	-0,7

Повномасштабне військове вторгнення російської федерації у лютому 2022 року змінило хід звичайного життя усієї країни та завдало руйнівного удару по українській економіці. Війна дуже сильно вплинула на здатність підприємств повноцінно працювати. Згідно з результатами опитування власників та керівників підприємств, з 24 лютого 2022 року повністю або майже повністю припинили роботу 46,8% підприємств. Лише 12,4% не змінили і не розширили сферу своєї роботи порівняно з довоєнним. 19% підприємств України змушені були переїхати в інші регіони, більшість з них зі Сходу України (41% підприємств Сходу вже релокували свої виробничі потужності та персонал чи здійснять це найближчим часом), за даними дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Зменшення навантаження також призвело до скорочення кількості працівників у малому та середньому бізнесі. Згідно з результатами опитування, 20% співробітників пішли у відпустку, 27% співробітників пішли на скорочення зарплати, а 20% співробітників були звільнені (більше 1 млн. осіб) [2].

З метою підтримки економіки та ведення бізнесу в умовах війни уряд України вніс низку змін і доповнень до законодавства, яке регулює трудові відносини, ведення підприємницької діяльності, державну податкову політику тощо.

Розглянемо зміни в податковій політиці країни. Запроваджено нові підстави для єдиного податку та нові ставки. З 1 квітня 2022 року до припинення або скасування воєнного чи надзвичайного стану в Україні платниками єдиного податку третьої категорії можуть бути фізичні особи – підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання

будь-яких організаційно-правові форми. Вони не обмежені розміром доходів і кількістю зайнятих. Ставка єдиного податку для третьої групи платників єдиного податку становить 2% від доходу. Ставка податку 2% від відповідного доходу передбачає, що ПДВ включається до складу єдиного податку.

Таким чином, зробимо висновок, що несплата податків в існуючих умовах воєнного стану є підтримкою підприємців та громадян України, а не ухилення від їх сплати. Закон України забезпечив наступну низку змін: для імпортерів з 1 квітня 2022 року; для платників ПДВ при переході на спрощену систему оподаткування на період воєнного стану; для власників нерухомості.

Держава під час війни, на своєму фронті, готує певні зміни в законодавстві, аби підприємства малого та середнього сектору продовжували працювати, покращувати економіку України. Тому саме уряд держави спрощує низку процедур щодо оподаткування під час воєнного стану для суб'єктів господарювання.

Розвиток малого та середнього бізнесу має стати ключовим у плані розвитку економіки країни, тому що це основний шлях до становлення та розвитку економіки регіонів, створення великої кількості робочих місць, зростання використання інформаційних технологій, тощо. Як наслідок, це забезпечить наповнення районного бюджету та бюджетів громад, що призведе до посилення спроможності кожної з них. Прикладом щодо методів, інструментів та стимулювання розвитку малого і середнього бізнесу в Україні має стати досвід європейських країн [3]. Для реалізації цього завдання необхідно вирішення найактуальніших питань сьогодення:

- створення сприятливих умов для започаткування бізнесу та розвитку підприємництва, тобто підтримка підприємницької освіти та надання засобів підтримки підприємцям-початківцям;
- полегшення виходу на нові ринки;
- полегшення доступу до фінансування (доступ до фінансування є найактуальнішим питанням для багатьох малих підприємств - існує потреба покращити фінансове середовище для МСП);
- забезпечення підтримки конкурентоспроможності та інновацій МСП;
- надання підтримки та інформаційної, консультативної допомоги МСП.

#### **Список літератури**

1. Karpenko, L. Izha, M, Rachynskiy, A. (2020). Structural and Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration. *Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration 2020. Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava*. P. 391-405.
2. Lidiia Karpenko, Pavlo Pashko, Pavlo Voronzhak, Hanna Kalach, Mykola Nazarov (2019). Formation of the system of fair businesspractice of the company under conditions of corporate responsibility. *Academy of Strategic Management Journal*.London.18 (2). P.1-8.
3. Lidiia Karpenko. Investment Determinants Modeling for Territorial Development of Southern Ukraine: Institutional Quality and Economic Growth (2022). *Journal of Political Science and International Relations*. USA. Vol. 5. No. 4. P. 117-126.

## ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ

**Кисіль О.М.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Науковий керівник:

**Карпенко Л.М.**

д. е. н., професор,  
професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку  
територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах повномасштабної війни з Росією, економіка України стикається з безпрецедентними викликами. Фінансування дефіциту бюджету, який значно зріс через військові дії, стає однією з ключових проблем для українського уряду. У цій ситуації державні запозичення стають важливим інструментом забезпечення стійкості та розвитку економіки.

Станом на 31 грудня 2023 року загальний державний борг України сягнув 5,5 трлн грн., що на 6,2 % більше за показники ВВП України кінця 2022 рік. Це значно вище, ніж у довоєнний період, коли борг становив близько 50% ВВП.

Державні запозичення – це залучення коштів державою на фінансових ринках шляхом випуску облігацій або інших боргових інструментів. Їх використання може мати як позитивні, так і негативні наслідки для економіки. Державні борги виникають, коли уряду не вистачає власних коштів для вирішення ключових питань, наприклад, фінансування інвестиційних проектів, і він змушений брати кредити. Це схоже на те, як беруть кредити звичайні люди, але масштаби значно більші - мова йде про десятки або сотні мільярдів доларів.

Проблеми з державними боргами виникають, коли настає час їх повертати, і це ще з відсотками! Часто, щоб погасити існуючі борги, держава змушена брати нові кредити, що призводить до "боргової залежності", від якої важко відмовитися. Кінцевим результатом може бути дефолт, коли держава офіційно відмовляється від своїх зобов'язань. Це може призвести до неконтрольованого обесцінення національної валюти і зниження рівня життя населення.

Економісти визначили порогове значення державного боргу, яке сигналізує про початок проблем. Для України, яка відноситься до категорії розвиваючихся країн, цей поріг становить приблизно 65% від річного ВВП. Україна намагалася дотримуватися цього стандарту, але світова криза 2008 року завдала удару по економіці. В результаті, відношення державного боргу до ВВП почало зростати, допоки у 2013 році не досягло рівня близько 40%.

Після Революції гідності та тимчасової окупації Росією Криму та частини Донбасу українському уряду довелося значно збільшити обсяги запозичень, і показник боргу зріс до 81% ВВП у 2016 році. У складних умовах український уряд намагався вести зважену боргову політику, що дозволило знизити боргове навантаження до 43,3% від ВВП вже у 2021 році.

Однак, з початком повномасштабного вторгнення у державному бюджеті виник великий дефіцит - на сьогодні він становить близько 5 мільярдів доларів щомісяця, - оскільки уряду довелося шукати додаткові ресурси на утримання сил оборони. У перші місяці великої війни це робилося за рахунок емісії, коли Нацбанк викупував облігації внутрішньої державної позики. Після цього активну участь у підтриманні фінансової стійкості України почали брати США, Євросоюз, Міжнародний валютний фонд та інші партнери й кредитори.

Причиною необхідності формування державних запозичень, і як наслідок формування державного боргу є необхідність перекриття дефіциту бюджету, необхідного для фінансування і підтримки проектів та програм, від виконання яких держава не може відмовитись ( економічні, соціальні, безпекові проекти та ін.) Залежно від джерела запозичених коштів, розрізняють внутрішні та зовнішні запозичення.

Внутрішні запозичення – це залучення коштів від резидентів країни, тобто від фізичних та юридичних осіб, які проживають або зареєстровані на території України. Це може відбуватися через:

- Випуск державних цінних паперів: ОВДП (облігації внутрішньої державної позики), казначейські векселі, депозитні сертифікати.
- Отримання кредитів від банків: Національний банк України, комерційні банки.

Зовнішні запозичення – це залучення коштів від нерезидентів країни, тобто від іноземних держав, міжнародних фінансових організацій (МФО), Джерелами зовнішніх інвестицій є Міжнародні фінансові організації (МФО), такі як МВФ, Світовий банк, ЄБРР та ін; іноземні держави, що надають кошти через кредити та гранти; міжнародні ринки капіталу, що діють через випуск боргових цінних паперів та випуск єврооблігацій.

З одного боку державні запозичення є хорошим інструментом, що відкриває наступні можливості: фінансування дефіциту бюджету та поточних потреб держави; стимулювання економічного зростання; інвестування в інфраструктуру та розвиток людського капіталу; зниження процентних ставок; підвищення конкурентоспроможності економіки.

При цьому, згадуючи про можливості, які відкривають запозичення важливо пом'ятати що вони реалізуються лише за умови ефективного і цільового використання позичених коштів, в іншому ж випадку, запозичення лише погіршують стан економіки держави через заглиблення боргової прірви. У будь-якому разі важливо пом'ятати і зважати на ризики, що несуть за собою державні запозичення: збільшення боргового навантаження на економіку; витіснення приватних інвестицій; ризик боргової кризи; зростання процентних видатків бюджету; втрата економічного суверенітету.

В умовах війни обсяги державних зобов'язань, особливо перед іноземними державами, швидко зростають. Неадекватне управління державним боргом може призвести до економічної дестабілізації країни. Збільшення зовнішнього державного боргу може призвести до зниження авторитету України на міжнародній арені та викликати недовіру до спроможності держави вчасно обслуговувати свої фінансові зобов'язання. Даючи прогноз щодо подальшого впливу державних запозичень на долю країни варто зважати на те що в умовах війни питання державних запозичень стає все більш гострим, Україна не може відмовитись від запозичень. Дефіцит бюджету неминучий через війну, адже кошти потрібні для підтримки армії, відбудови та соціальних виплат. Цей процес не припиниться й після завершення бойових дій.

Аналізуючи прогнози щодо державного боргу України, варто зазначити, що Міжнародний валютний фонд очікує його зростання в наступні роки: 78% ВВП у 2023 році, 78,7% у 2024 році, 82,9% у 2025 році, 88,7% у 2026 році та 92,3% у 2027 році.

20 липня 2022 року Міністерство фінансів України пропонувало іноземним приватним інвесторам умови щодо відстрочки платежів за державним боргом. У той же час уряд України подав запит про дворічний мораторій на погашення євробондів. З лютого 2022 року Україна вже виплатила понад мільярд доларів за своїми борговими зобов'язаннями. Однак, незважаючи на фінансову підтримку від західних країн, уряд України все ще змушений звертатися до Національного банку України, що може призвести до посилення інфляції.

Є і позитивні прогнози, так деякі експерти зазначають, що хоча державний борг України зростатиме, обслуговування його не буде важким завданням. Протягом найближчих трьох років платежі становитимуть 12% від валового внутрішнього продукту,

а пік виплат припаде на 2024 рік, коли доведеться виплатити близько 23 мільярдів доларів. Проте експерти вважають, що ця ситуація не повинна викликати паніки, оскільки Україна отримує значну фінансову підтримку від Євросоюзу у формі безвідсоткових позик з відстрочкою виплат до 30 років. Раніше борг до ВВП становив 50-60%, але був короткостроковим (5-7 років на повернення). Зараз же борги (наприклад, від ЄС чи ОВДП від НБУ) мають довгостроковий характер (до 30 років). Це дозволяє знизити вплив боргу на бюджетні витрати в найближчі роки. Згідно з даними, у 2025 році витрати на обслуговування та погашення державного боргу складатимуть лише 8% від ВВП, а з часом ці витрати будуть зменшуватися. Головне завдання уряду полягає у тому, щоб зробити обслуговування боргу якомога дешевшим, а його збільшення якомога повільнішим, враховуючи поточну економічну ситуацію та можливість залучення додаткових ресурсів після завершення конфлікту. Це означає, що протягом найближчих років борг не буде тиснути на економіку країни, крім того тягар буде не таким сильним через те що ЄС компенсує відсоткову ставку, роблячи позики для України фактично безвідсотковими, проте те, яким чином борг буде впливати на Україну багато в чому залежить від тривалості війни, втрат України в ході цієї війни і від ефективного використання отриманих коштів.

Проте навіть з таким оптимістичним прогнозом не сожна забувати про ряд умов, важливих для реалізації цього прогнозу, не можна також забуватим і про старі борги України. до війни значну частину нашого боргового навантаження складали єврооблігації, які складають майже 25% кредитного портфеля країни.

Угода Standstill, підписана в 2022 році, відтермінувала виплати до 2024 року, але з прийдешнім роком виникає необхідність у реструктуризації боргу або подовження угоди Standstill у випадку продовження війни. Крім того, існують проблеми з боргами перед Міжнародним валютним фондом (МВФ), які є короткостроковими та дорожчими у порівнянні з кредитами від Євросоюзу. МВФ запровадив нову програму співробітництва з Україною у часи війни, яка допомагає країні рефінансувати свої зобов'язання перед Фондом. Ця програма, зокрема, допомагає оплачувати попередні транші, отримані від МВФ.

У майбутньому Україна може обговорити з МВФ полегшення свого боргового навантаження, використовуючи пільгові умови виплати відсотків через донорські внески інших країн-членів фонду, аналогічно до того, як це було під час пандемії коронавірусу.

В умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною з Росією, питання державних запозичень набуває особливої гостроти. З одного боку, запозичення дають можливість забезпечити стійкість економіки та фінансувати критичні потреби. З іншого боку, надмірне запозичення може призвести до серйозних ризиків, таких як зростання боргового навантаження та втрата економічного суверенітету.

На думку дослідників та економістів, роботи яких присвячені розгляду питання державного боргу для покращення управління борговою безпекою в складний період, перш за все, потрібно законодавчо закріпити боргову стратегію України з урахуванням воєнного стану, щоб сформувавши ефективний механізм використання запозичених коштів. Також в цій стратегії потрібно визначити завдання, основні цілі та напрями використання фінансових ресурсів, які були залучені через боргові зобов'язання. Другим кроком повинно бути спрямування використання запозичених коштів лише на ключові потреби країни під час війни та після її завершення.

#### Список літератури

1. Державний борг України. [Електронний ресурс]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/>

2. Шварц Д. Фінансова (не)залежність. Як будемо вилазити з боргової безодні [Електронний ресурс] / Д. Шварц. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/derzhavniy-borg-ukrajini-2023-syagaye-mayzhe-100-vvp-yaki-ye-shlyahi-rozv-yazannya-problemi-12370953.html>

3. Мазур А. М. Державні запозичення та їх вплив на фінансову безпеку [Електронний ресурс] / А. М. Мазур. – Національний університет Державної податкової служби України. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22847/1/%D0%94%D0%95%D0%A0%D0%96%D0%90%D0%92%D0%9D%D0%86%20%D0%97%D0%90%D0%9F%D0%9E%D0%97%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A2%D0%90%20%D0%87%D0%A5%20%D0%92%D0%9F%D0%9B%D0%98%D0%92%20%D0%9D%D0%90%20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9D%D0%A1%D0%9E%D0%92%D0%A3%20%D0%91%D0%95%D0%97%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A3.pdf>

## **ЄВРОПЕЙСЬКА ОСВІТА – НАПРЯМОК ДЛЯ УКРАЇНИ В РОЗВИНУТЕ МАЙБУТНЄ**

**Ковтун Л.О.**

к.мед.н, доцент кафедри дерматології та венерології  
ОНМедУ,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Євросоюз – це унікальна організація, що інтегрує європейські держави, які підписали договір про вступ з метою поліпшення життя громадян у всіх сферах суспільного життя [1]. Основна ідея при створенні Європейсько Союзу полягала в організації єдиної платформи для торгового та економічного співробітництва держав без ризику військових дій з боку один одного.

У 1992 році під час підписання Маастрихтського договору 12 державами був юридично закріплений Євросоюз. На теперішній час до складу входять наступні країни: Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Греція, Іспанія, Нідерланди, Ірландія, Литва, Люксембург, Латвія, Мальта, Німеччина, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина, Словенія, Швеція, Угорщина, Італія. Є ще чотири країни, які не входять до ЄС – Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія та Швейцарія, але ці країни приєднані до так званої Шенгенської зони. Це означає, що при перетині кордону між цими країнами не потрібно пред'являти паспорт. Всі перелічені держави є членами Європейської асоціації вільної торгівлі.

На території країн Євросоюзу прийнята загальна система законів, створений спільний ринок та скасовано паспортний контроль.

Всі країни – члени ЄС зобов'язані погоджувати свої політичні рішення з іншими учасниками союзу, поважати багатство і різноманітність національних культур один одного, а також забезпечувати захист об'єктів загальноєвропейської культурної спадщини, максимальну згуртованість і солідарність країн співдружності в плані економічного розвитку, територіальної організації і соціального порядку.

Головні цілі діяльності ЄС торкаються різних сфер суспільства, до яких відносять:

1. Права і свобода людини:

- сприяння збереженню миру і добробуту народів;
- забезпечення громадянами свободи, безпеки та законності;
- просування і захист інтересів у відносинах з іншими країнами.

2. Економіка:

- створення спільного внутрішнього ринку;
- підтримка здорової конкуренції;
- соціально-орієнтована ринкова економіка;



- сприяння зайнятості населення;
- соціальний прогрес;
- підвищення якості навколишнього природного середовища;
- науково-технічний прогрес.

### 3. Соціальна сфера:

- боротьба з дискримінацією, в тому числі гендерної;
- соціальний захист населення;
- забезпечення справедливості;
- захист прав людей.

Для того, щоб поставлені цілі були виконані населення повинне бути грамотне та освічене, в цьому на допомогу приходять державна політика Європейського Союзу. Домінуюча риса державної політики ЄС - це розвиток державної освіти, інструменти управління якою є як національні, так і транснаціональні.

«Якісна освіта та навчання для всіх» — девіз Європейського освітнього простору (ЕЕА). Європейський освітній простір – це ініціатива держав-членів ЄС щодо об'єднання для побудови сильніших та інклюзивніших систем освіти та навчання [2].

Стратегія освітнього простору базується на основі співпраці між країнами та іншими зацікавленими сторонами, тоді як структура та зміст національних систем освіти залишаються відповідальністю кожної держави. Серед напрямків стратегії – встановлення цілей і моніторинг прогресу, а також покращення взаємодії з Європейським дослідницьким простором і так званім « Болонським процесом» або Європейським простором вищої освіти.

Управління освітою в ЄС передбачає не лише поєднання державних і недержавних агенцій, координацію неурядових і незаконодавчих інструментів політики, а також здійснюється незалежними агенціями та суб'єктами, які офіційно не залучені – у сенсі фінансування або скоординовані у проектах, що фінансуються ЄС [3].

Поступово слово «освіта» змінилася в програмних документах на слово «навчання». Навчання співпрацює з різними сферами політики через тісний зв'язок з технологіями опрацювання інформації за допомогою комп'ютера та телекомунікаційних засобів (ІКТ), також навчання функціонує як товар, що продається по всій Європі приватними компаніями та підприємницькими організаціями. Інший аспект навчання це переконлива та корисна ідея для багатьох європейських експертів, професіоналів, комерційних компаній та громадян [4].

Характерним аспектом управління освітою в ЄС є створення «м'якої сили управління», яка базується на силі переконання з побудовою стандартів, що не становлять загрози[5].

Європейська освітня спільнота формується постійною взаємодією між групами пов'язаних професіоналів, менеджерів та експертів, створений ними простір формується між державними офісами та офісами ЄС, між агентствами та субпідрядниками, між науковцями та керівниками політики, між експертами та офіційними особами, а також між волонтерами та працівниками державного сектору. Це зростаюча культура, яка існує у формальних операціях і проміжках між ними в нематеріальному світі. Мережі постійно мобілізуються, щоб доставити чи здійснити «навчання» багатьма способами, і використовувати «навчання» для пошуку нових можливостей [6].

Для моніторингу успіху цілей сталого розвитку Європейська комісія використовує Моніторинг освіти та навчання, щорічний аналіз структур навчання в ЄС і моніторинг стратегій у регіонах. Крім того, мережа Eurydice збирає документацію та порівняльні звіти про системи освіти.

Принципи європейського навчання, які роблять знання ключовим економічним ресурсом і джерелом добробуту громадян:

- універсальна якісна освіта, яка є важливою складовою особистого, культурного, соціального та професійного розвитку в суспільстві, заснованому на знаннях;

- взаємозв'язок захисту спільних європейських цінностей і досягнень економічних і соціальних цілей ЄС, а також конкурентоспроможності та сталого зростання з якісною освітою через просування демократичних цінностей, прав людини, соціальної єдності, інтеграції та індивідуального успіху;
- формування за допомогою освіти майбутнього Європи як в економічному, так і в соціальному плані, одночасно задовольняючи потреби громадян Європи та створюючи спільноту різноманітних громадян, об'єднаних спільними основними цінностями;
- сприяння активній громадянській позиції та формування відкритого, інклюзивного, плюралістичного, демократичного та толерантного суспільства за допомогою якісної системи освіти та навчання;
- розвиток громадянської, етичної та екологічної освіти, яка формує етичні та громадянські цінності, дає змогу молоді стати активною, відповідальною, відкритою до суспільства, здатною здійснювати та захищати свої демократичні права та обов'язки в суспільстві, цінувати різноманітність, відігравати активну роль у демократичному житті та брати відповідальність за себе та за свої громади;
- надання інклюзивною освітою необхідних знань, навичок, медіаграмотності та критичного, автономного мислення європейськими громадянами, для того, щоб вони могли протистояти викликам, ставати активними членами суспільства та досягати успіху в житті та на ринку праці, а також формувати майбутню світу;
- забезпечення рівного доступу до якісної інклюзивної освіти, що є ключем до досягнення постійної соціальної згуртованості шляхом боротьби з бідністю, соціальною ізоляцією людей з неблагополучними та вразливими верствами, а також з гендерними стереотипами;
- сприяння розвитку інновацій і досліджень, які мають відношення до суспільства;
- роль освіти для розвитку культурної компетентності та заохочення культурного розвитку, що забезпечується активною роллю культури та мистецтва у формальному, неофіційному та неформальному освітньому контексті;
- роль освіти у розвитку ставлення до навчання впродовж життя, яке допомагає людям адаптуватися до мінливих вимог сучасного світу;
- ключова роль навчальних закладів у створенні та вихованні позитивного ставлення до навчання, також протягом усього життя.

Для того, щоб перелічені принципи працювали, державне управління освітою ЄС виробило головні напрямки освітньої реальності.

По-перше залучати як суспільство в цілому, так і всі відповідні та зацікавлені суб'єкти для всеохоплюючого підходу до освітньої політики з сильною політичною та громадською підтримкою, що є важливим для процесу освітньої реформи і досягнення цих цілей [7].

По-друге, забезпечити ефективне управління та адекватне фінансування для всіх навчальних закладів. Сучасні якісні освітні ресурси та викладання, мотивовані та компетентні вчителі та навчання впродовж життя є вирішальними для досягнення справедливості, різноманітності та досконалості в освіті.

По-третє, формування потенціалу нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та інновацій як інструментів для надання нових можливостей в освіті, більш ефективного задоволення індивідуальних потреб учнів (включаючи особливі освітні потреби), а також підвищення гнучкості у навчанні та викладанні, персоналізації та відповідальності, сприяння інтерактивним формам співпраці та спілкування.

По-четверте, цифровізація та створення загальних освітніх платформ відкриває для сучасної освіти, особливо з точки зору дистанційного навчання, дистанційної освіти та змішаного навчання, що має забезпечити більшу гнучкість освіти шляхом її більшого пристосування, сприяти навчанню впродовж життя, якості освіти, доступності та розвитку майбутніх навичок. Ефективне навчання та викладання за допомогою цифрових технологій

вимагає рівного доступу, компетентного рівня цифрових навичок, високоякісних навчальних ресурсів. Навички цифрової та медіаграмотності мають бути невід'ємною частиною освітньої політики та включати, серед іншого, громадянські здібності та критичне мислення; підкреслювати важливість критичної оцінки джерел та їхньої надійності [8].

По-п'яте, освітні системи повинні заохочувати та розвивати міждисциплінарні, кооперативні та творчі підходи та командну роботу, спрямовану на знання та навички, у тому числі поперечні та м'які навички, а також на професійні, трансверсальні, соціальні та громадянські компетентності.

По-шосте, сприяння рівному доступу до якісної інклюзивної освіти на всіх рівнях та підтримка гендерної перспективи, яка враховує потреби людей, які зазнають різноманітних форм дискримінації, включаючи людей з обмеженими можливостями, людей, які ідентифікують себе як ЛГБТІ, та людей з маргіналізованих спільнот.

По-сьоме, європейська освіта має прагнути, перш за все, розвивати міркування, рефлексію та наукову допитливість, вона має «будівельником» художньої, наукової та технічної гуманістичної культури. Освіта повинна забезпечувати навчання, яке необхідне для вирішення національних і європейських проблем та підвищувати обізнаність про проблеми в міжнародному співтоваристві виходячи з практичної реальності місцевого, регіонального, національного та європейського життя [9].

Таким чином, європейська освітня система – це всеосяжна мережа закладів і програм, які надають можливості навчання всім громадянам Європейського Союзу. Мета європейської системи освіти - доступ до якісної освіти та набуття навичок, необхідних для досягнення успіху в 21 столітті. Державна політика та управління освітою застосовують механізми та визначають принципи, за допомогою яких уряди та установи визначають структуру, фінансування та напрямок освітніх систем у європейських країнах. Це може включати встановлення стандартів і кваліфікацій, розподіл ресурсів і фінансів, а також розробку політики та правил для забезпечення справедливого та ефективного надання освіти. Всі перелічені напрями освітньої європейської реальності повинні застосовуватися в Україні, тому що майбутнє нашої країни разом з майбутнім Європейського Союзу.

#### **Список літератури**

1. Europortal. URL: <https://.biz.ua/dovidkova/vyvizd-za-kordon/krajiny-ec.html>
2. Lawn M. Governing education in the European Union: networks, data and standards Roteiro.2019 Vol. 44, № 3. DOI: <https://doi.org/10.18593/r.v44i3.20897>
3. Busch L. Measuring Up: how standards shape our lives. Invited paper presented at the Economic and Social Research Council Genomics and Policy Forum, University of Edinburgh. May 2007.
4. Ball S. J. Big Policies/Small World: an introduction to international perspectives in education policy. 1998. Comparative Education. Vol. 34. № 20. P. 119-130.
5. Lawn M. Soft Governance and the Learning Spaces of Europe. Comparative European Politics. 2006. Vol. 4. P. 272-288.
6. Kamens D. H., McNeely C. L. Globalisation and the Growth of International Educational Testing and National Assessment. Comparative Education Review. 2009. Vol. 54. № 1. P. 5-25.
7. Lawn M. The understories of European education: the contemporary life of experts and professionals. In: Lawn M., Normand R. (ed.). Shaping of European Education: Interdisciplinary approaches. London: Routledge. 2015. P. 97-110.
8. Lawn M., Segerholm C. Europe through experts and technologies. In: OZGA, J. et al. (ed.). Fabricating Quality in Education: Data and Education Governance . London: Routledge. 2011. P. 32-46.
9. Lange, B., Alexiandou N. Policy learning and governance of education policy in the EU. Journal of Education Policy.2010. Vol. 25, № 4. P. 443-463.

## ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Кувшинов А.Г.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Глобалізація та зростаюча взаємозалежність країн у 21 столітті зумовили значне посилення системних зв'язків між національними та міжнародними політиками у галузі охорони здоров'я. Остання сприяє інтеграції національних систем охорони здоров'я в ширші міжнародні структури, що вимагає гармонізації стандартів та практик. Цей процес набув особливої актуальності в контексті євроінтеграції, яка сприяє гармонізації національних стандартів та практик охорони здоров'я з європейськими нормами. Це забезпечує поліпшення якості медичного обслуговування через адаптацію передових європейських методик та технологій, однак водночас створює виклики щодо адаптації до особливих місцевих потреб у галузі охорони здоров'я. З огляду на вказане, актуальною є проблематика впливу глобалізації на охорону здоров'я в контексті євроінтеграції.

Європейський Союз за часи свого існування безумовно став новатором нормативного закріплення різноманітних стандартів у багатьох сферах суспільного життя. Останні мають вплив не лише на держав-членів, а й на інші держави, які прагнуть інтегруватись у цю спільноту або розділяють її цінності. Таким чином, здійснюється глобалізаційний вплив.

Загалом, можна виділити кілька ключових аспектів та прикладів щодо гармонізації стандартів охорони здоров'я з європейськими в рамках глобалізації:

1. Гармонізація клінічних протоколів: Багато країн, що прямують до інтеграції в Європейський Союз, активно працюють над тим, щоб їхні медичні стандарти та клінічні протоколи відповідали європейським. Наприклад, в Україні була розпочата реформа охорони здоров'я, яка включає перегляд і оновлення клінічних протоколів згідно з європейськими рекомендаціями, щоб підвищити якість та безпеку медичних послуг;

2. Стандарти лікарських засобів і медичного обладнання: Європейський Союз має строгі регуляції щодо виробництва та сертифікації лікарських засобів та медичного обладнання. Країни, що прагнуть євроінтеграції, вносять зміни до своїх національних законодавств для відповідності цим вимогам, що включає впровадження Good Manufacturing Practice (GMP) стандартів;

3. Імплементація принципів електронного здоров'я: В рамках гармонізації з європейськими стандартами, країни також активно розвивають системи електронного здоров'я, що дозволяє покращувати обмін медичною інформацією між країнами. Наприклад, українська система електронних рецептів та електронних медичних карток поступово впроваджується, наближаючись до стандартів eHealth в ЄС;

4. Стандарти ліцензування медичних працівників: Ще одним напрямком гармонізації є уніфікація вимог до освіти та кваліфікації медичних працівників. Це включає визнання медичних дипломів та сертифікатів з метою спрощення мобільності медичних працівників у межах ЄС [3].

При цьому, варто наголосити, що глобалізаційна гармонізація з європейськими стандартами в галузі охорони здоров'я створює виклики, особливо щодо адаптації до місцевих умов та потреб. Серед них слід звернути увагу на такі:

1. Розбіжності у медичній інфраструктурі: у багатьох країнах, які прагнуть до євроінтеграції, особливо в менш розвинених регіонах, інфраструктура охорони здоров'я значно відстає від європейських стандартів. Приведення медичних закладів до необхідних

норм вимагає значних інвестицій та часу, а також може викликати труднощі у доступі до медичних послуг під час перехідного періоду;

2. Культурні та демографічні особливості: медичні стандарти та практики, які ефективно працюють у європейських країнах, можуть не враховувати культурні та демографічні особливості інших регіонів. Наприклад, підходи до лікування та догляду, які спираються на велику кількість медичного персоналу та високотехнологічне обладнання, можуть бути нецілесообразними в умовах, де ці ресурси обмежені;

3. Фінансування охорони здоров'я: Адаптація до європейських стандартів часто вимагає збільшення бюджету на охорону здоров'я, що може бути складно для країн з обмеженими економічними ресурсами. Це може призвести до зростання витрат для пацієнтів, особливо в секторах, де впровадження нових технологій і матеріалів є дорогавартісним;

4. Потреби сільських та віддалених районів: європейські стандарти часто розробляються з урахуванням умов міського населення та великих медичних центрів. В той же час, сільські та віддалені райони можуть мати унікальні медичні потреби та обмежений доступ до медичних послуг, що робить адаптацію стандартних рішень особливо складною [2].

Реагування на ці виклики вимагає гнучкості у підходах до реформування охорони здоров'я, а також активної участі місцевих громад у процесі планування та впровадження змін, щоб забезпечити, що нові стандарти відповідають реальним потребам населення [4].

Євроінтеграція виступає потужним каталізатором, що посилює системні зв'язки між національними системами охорони здоров'я та міжнародними організаціями та ініціативами.

Цей процес має низку ключових аспектів:

1. Координація у відповідях на транскордонні здоров'язберігаючі виклики: поширення інфекційних захворювань, пандемій та інших транскордонних загроз для здоров'я потребує скоординованих дій на міжнародному рівні. Євроінтеграція сприяє співпраці країн ЄС у розробці та впровадженні спільних стратегій з протидії цим викликам. Прикладами такої співпраці є: спільні програми з моніторингу та профілактики інфекційних захворювань, координація заходів з епіднадзора та реагування на пандемії, розробка та впровадження спільних стандартів щодо біобезпеки та санітарних норм.

2. Сприяння обміну знаннями та ресурсами: євроінтеграція створює платформу для обміну передовим досвідом, знаннями та ресурсами в галузі охорони здоров'я між країнами. Це відбувається через: проведення спільних досліджень та наукових проєктів; обмін кращими практиками та інноваційними рішеннями; навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників; спільне використання ресурсів та інфраструктури.

3. Гармонізація національних стандартів та практик: євроінтеграція передбачає адаптацію національних систем охорони здоров'я до європейських стандартів та норм. Це стосується: клінічних протоколів та методів лікування; стандартів якості та безпеки медичних послуг; систем освіти та кваліфікації медичних працівників; регулювання фармацевтичної та медичної продукції.

4. Підтримка інновацій та досліджень: євроінтеграція сприяє розвитку спільних дослідницьких програм та інновацій в галузі охорони здоров'я. Це відбувається через: фінансування спільних дослідницьких проєктів; створення спільних науково-дослідних центрів; стимулювання обміну знаннями та співпраці між дослідниками.

5. Забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги: євроінтеграція прагне до забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги для всіх громадян ЄС. Це передбачає: зменшення нерівності в доступі до медичних послуг; Підвищення якості медичного обслуговування в усіх країнах ЄС; захист прав пацієнтів та сприяння їхній активній участі в системі охорони здоров'я [1].

Підсумовуючи всі вище наведені положення, приходимо до висновку, що євроінтеграція відіграє важливу роль у посиленні системних зв'язків між національними

системами охорони здоров'я та міжнародними організаціями та ініціативами. Це сприяє координації у відповідях на транскордонні здоров'язберігаючі виклики, обміну знаннями та ресурсами між країнами, а також підвищенню якості та доступності медичної допомоги для всіх громадян. Однак, варто зазначити, що процес євроінтеграції також має свої виклики, такі як: різний рівень розвитку національних систем охорони здоров'я країн-членів ЄС, необхідність адаптації до спільних стандартів та фінансові витрати на реалізацію реформ. В цілому, євроінтеграція створює унікальні можливості для покращення здоров'я населення країн, що беруть участь у цьому процесі.

#### **Список літератури**

1. European Commission. "Cross-border Healthcare in the EU." URL: [https://health.ec.europa.eu/cross-border-healthcare\\_en](https://health.ec.europa.eu/cross-border-healthcare_en)
2. Frenk J. and Moon S. "Governance Challenges in Global Health.". URL: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMra1109339>
3. Legido-Quigley, H., et al. "Ensuring the Quality of Health Care in the European Union." URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijhcqa.2008.06221gae.003/full/html>
4. ОЕСР. (2019). *Системи охорони здоров'я в перехідному періоді*. URL: <https://www.oecd.org/els/health-systems/>

### **СТРУКТУРА ТА КАТЕГОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА**

**Лук'янчук К.П.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут економіки та менеджменту

**Граціотова Г.О.**

к. е. н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та  
адміністрування

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах міжнародної економічної глобалізації та її перетворень, для дослідження європейської системи державного управління потрібно не тільки аналізувати її у вимірі європейської спільноти, а і аналітично виокремлювати кожен об'єкт дослідження – адміністративну систему держави-учасниці Європейського Союзу. Федеративна Республіка Німеччина – один із ключових гравців на державному рівні управління наддержавної спільноти, головна особливість якої – її державний устрій.

Науковці в галузях державного управління, міжнародних відносин і міжнародного права обговорюють проблему ефективного розвитку співпраці між Україною та Федеративною Республікою Німеччини на рівнях місцевого самоврядування та муніципалітетів в просторі державного управління. Крім того, мета таких досліджень полягає в тому, щоб визначити основні тенденції у створенні та розвитку електронного державного управління на рівні державного та місцевого управління в умовах федерального державного устрою наддержавної спільноти.

Зарубіжні науковці державного управління, особливо німецькі, активно досліджують питання реалізації адміністративної системи Німеччини. Дослідження включають роботи таких дослідників як Раїмонда Брюля (Raimund Brühl) [5], Йорга Богуміла та Вернера Янна (Jörg Bogumil, Werner Jann) [3]. Маріо Мартіні (Mario Martini) зазначає у своїх дослідженнях про те, наскільки складно впровадити електронні системи в сферу державного управління Німеччини [4].

Німецький науковий простір використовує двозначний термін «адміністративна система». З іншого боку, він описує систему адміністративних органів, яка включає адміністративні будівлі, внутрішню структуру, персонал і матеріальні ресурси, відомі як організаційна структура. З іншого боку, це стосується діяльності, яку виконує адміністративний орган, тобто організації процесу. Одним із завдань науковців є визначення публічного адміністрування в рамках німецької адміністративної системи, оскільки це охоплює всі можливі сфери суспільного життя. Крім того, німецьке адміністрування є унікальним через федеральний устрій (рис 1.)

Верховенство права в Німеччині гарантує, що політична система країни є законною. Згідно зі статтею 79 Основного закону, цей принцип є одним із непорушних принципів конституційного порядку та є частиною державних принципів. Управлінський компонент держави є універсальним і незмінним [6]. Тим не менш, експерти зазвичай не звертають уваги на цей, ймовірно, найскладніший і найтонший інституційний апарат у світі. Дослідник адміністративістики Вольфганг Зайбель стверджує, що люди зазвичай не цікавляться адміністрацією [1].

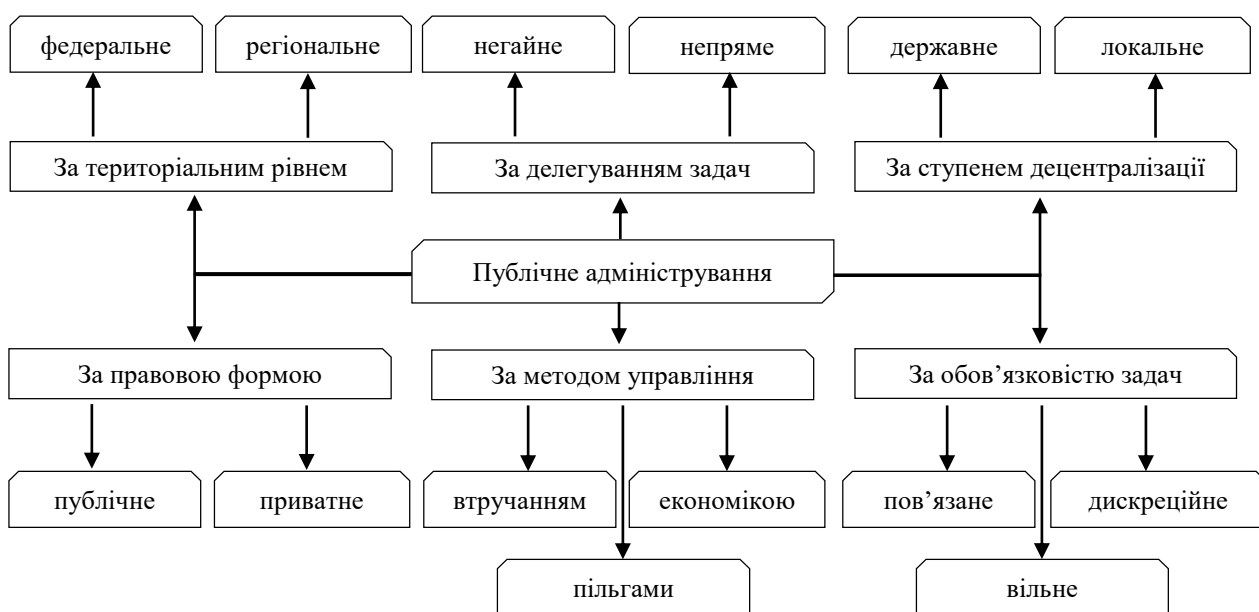


Рис. 1 – Категорії публічного управління в вимірі європейського дослідження

Виходячи з вищенаведеного рисунку, можна виявити шість основних категорійних різновидів публічного управління в європейському, зокрема в німецькому просторі:

- за територіальною категорією в Німеччині функціонує федеральне (загальне) і регіональне (на рівні федеральних земель) управління;
- за групою делегуванням задач слід визначити негайне і непряме управління;
- за ступенем децентралізації визначається державне та локальне управління (місцеве самоврядування). В останньому держава виконує лише правовий нагляд;
- правовою формою визначається публічне та приватне адміністрування. В розумінні німецьких дослідників, публічне адміністрування - це виконання кооперативних форм адміністративних дій в рамках публічного права, такі як укладення публічно-правових договорів. У свою чергу, приватне адміністрування використовує форми і правила приватного права;
- за методом управління визначено публічне управління втручанням, економікою та пільгове. Управління втручанням означає, що держава втручається в права або власність через такі інструменти як регуляторне та податкове адміністрування. Адміністрування пільг покращує правову або майнову сферу зацікавлених сторін. Адміністрування

економікою є виконання державних функцій в економічній сфері суспільства, які не є втручанням чи пільгами;

– за обов’язковістю задач публічне управління Німеччини можна також визначити як пов’язане, дискреційне та вільне. У випадку обов’язкового адміністрування орган влади повинен дотримуватися законодавчих приписів, якщо тільки вище законодавство не забороняє це як виняток. У сфері дискреційного адміністрування адміністрація може сама визначати відповідний альтернативний спосіб дій у кожному конкретному випадку, беручи до уваги правові вимоги щодо належного здійснення дискреційних повноважень.

Структура німецького державного управління визначається федералізмом. Це виражається у самоврядуванні федерального уряду, федеральних земель і муніципалітетів, що означає, що державне управління відбувається на різних рівнях. Федеральна адміністрація та її федеральні органи, а також корпорації та установи публічного права виконують лише певні завдання, визначені в Основному законі, які належать до держави в цілому. Федеральні землі та муніципалітети виконують більшість адміністративних завдань. Федеральний устрій супроводжується значною неоднорідністю як на федеральному, так і на муніципальному рівні, оскільки федеральні землі визначають умови майже 14 000 муніципалітетів у Німеччині. Вони визначають обсяг завдань, розмежовують адміністративні функції та групують їх у одиниці вищого рівня, такі як райони або округи [7] (рис. 2).

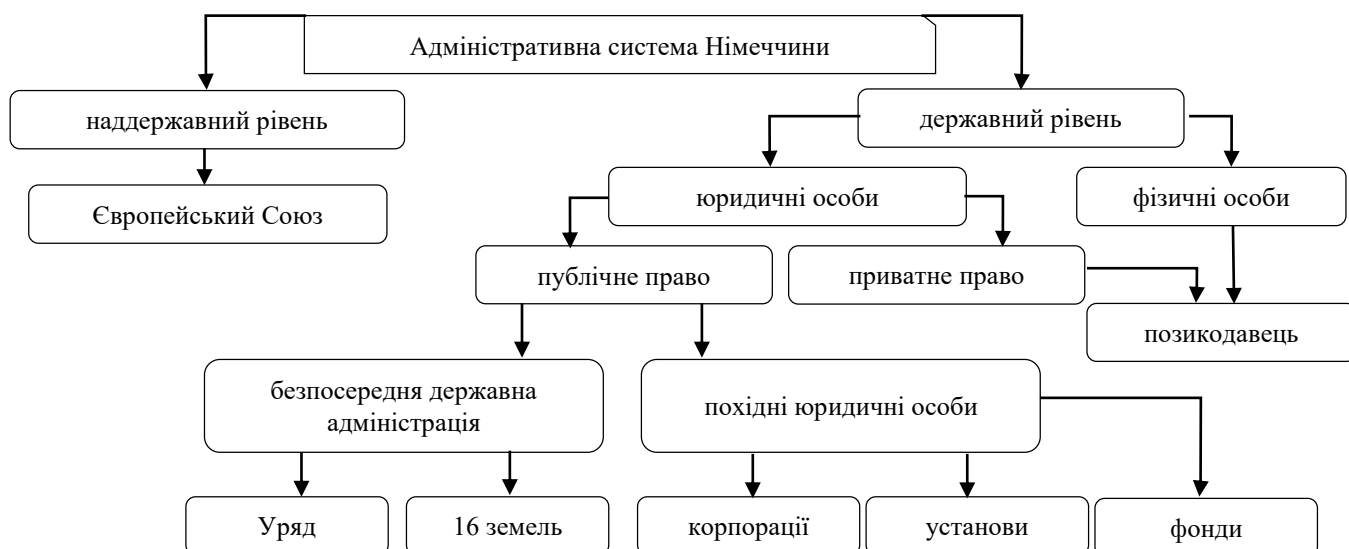


Рис. 2 – Структура адміністративної системи Німеччини

Державне управління Німеччини є складним для розуміння не тільки для сторонніх, але й для новачків у цій професії, оскільки існує багато федеральних урядів і урядів різних країн, а також незалежних адміністрацій, починаючи від громадських організацій і закінчуючи місцевими органами влади. Державне управління як об’єкт пізнання є предметом адміністративної науки або адміністративної теорії.

Таким чином, Закон Німеччини про адміністративну процедуру регулює те, що робить адміністрація (одиниця адміністративної системи) і як їй дозволено це робити. Він містить загальні стандарти процесу, які застосовуються до всіх державних органів. Короткий зміст процесуальних принципів у законі використовується для стандартизації та збереження закону. Це запобігає повторенню того самого в різних спеціалізованих законах і двозначностям, які можуть виникнути через ненавмисні відхилення. Крім того, центральне процесуальне регулювання підкреслює, наскільки важливо, щоб громадяни та компанії мали верховенство правової процедури органів влади.

#### Список літератури

1. Вольфганг Зайбель. Розуміти управління/ Wolfgang Seibel. Verwaltung verstehen // Suhrkamp Verlag, Berlin. – 2016, с. 213



2. Закон про адміністративну процедуру (VwVfG) / *Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG)*. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/BJNR012530976.html>
3. Йорг Богуміл, Вернер Янн. Управління та дослідження адміністрування в Німеччині – Введення / *Jörg Bogumil, Werner Jann. Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland – Eine Einführung* // 3. Aufl. – 2020. S. 491
4. Маріо Мартіні. Трансформація управління через диджиталізацію / *Mario Martini. Transformation der Verwaltung durch Digitalisierung* // *DÖV* – 2017 C.443-445: [https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Martini/2017\\_TransformationderVerwaltung\\_TyposkriptDOEV.pdf](https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Martini/2017_TransformationderVerwaltung_TyposkriptDOEV.pdf)
5. Раймунд Брюль. Державний устрій та структура влади у федеральному та земельному управлінні в Німеччині / *Raimund Brühl. Staatsorganisation und Behördenaufbau in der Bundes- und Landesverwaltung in Deutschland* // 3. Aufl. – 2020. URL: [https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG\\_2/Werkpapier\\_Staatsorganisation\\_Behoerdenaufbau.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bakoev.bund.de/SharedDocs/Publikationen/LG_2/Werkpapier_Staatsorganisation_Behoerdenaufbau.pdf?__blob=publicationFile&v=6)
6. Основний закон Федеративної Республіки Німеччини // *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. URL: <https://www.bundestag.de/gg>
7. Франк Хорст. Організація управління. Публічне адміністрування / *Frank Horst. Verwaltungsorganisation. Verwaltungsmanagement* // 2. Aufl. – 2021, С. 264.

## **БЮДЖЕТНО-РЕГІОНАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Проценко А.А.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Керівник: д.е.н., проф.

**Ахламов А.Г.**

Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»

Інвестиційний потенціал виступає головним джерелом розвитку регіональної та національної економіки, а ефективність його використання залежить насамперед від цільової спрямованості у відповідності до стратегічних пріоритетів розбудови соціально-економічних систем. У зв'язку з домінантним впливом на розвиток економіки всіх рівнів, дослідження інвестиційного потенціалу викликає незгасний економічний та науковий інтерес широкого кола науковців, державних органів та міжнародних організацій. Водночас, перманентний дефіцит інвестиційних ресурсів для забезпечення розвитку та модернізації національної економіки, значна технологічна відсталість переважної більшості галузей народного господарства та посилення тенденції щодо переходу у стан аграрної країни актуалізують необхідність проведення ґрунтовного моніторингу ефективності процесів формування та реалізації інвестиційного потенціалу [1].

Своєрідним каталізатором економічного розвитку будь-якої країни є інвестиції. Інвестиційний процес розглядається як вектор стратегічного розвитку і формує базис для успішного соціально-економічного розвитку держави та її регіонів. Активізація інвестиційних процесів та ефективне нарощування обсягів інвестицій є вагомими факторами при здійсненні структурних реформ в економіці та реалізації інноваційно-інвестиційної моделі розвитку в Україні. Відтак, реалізація поточних і довгострокових завдань економічних та соціальних реформ вимагає сьогодні не тільки всебічно виваженої та обґрунтованої інвестиційної політики, але й формування дієвих механізмів регулювання інвестиційних процесів, враховуючи при цьому особливості поточного стану господарського розвитку регіонів [2].

Розширення вкладень в економіку конкретного регіону підвищує його виробничо-господарський потенціал, збільшує ділову активність у рамках цього суб'єкта, сприяє зростанню зібраних податків, дозволяє збільшити кількість робочих місць, забезпечує підвищення зайнятості населення, скорочує соціальну напруженість у регіоні, дозволяє підтримувати на більш високому рівні соціальну сферу. Таким чином, від розвитку і розширення інвестицій у виробничу сферу вирають усі. Але самі вкладення й управління процесами інвестування здійснюються безпосередньо на місцях, у регіонах, і чим більше обґрунтованими і більш ефективними будуть ці процеси, тим вище виявиться віддача від здійснених укладень, тим швидше відбудуться позитивні зрушення в розвитку економіки регіону, тим відчутніше виявляться результати цих зрушень [3].

Ось чому процесом інвестування в рамках регіону необхідно управляти і керувати зі знанням справи, високо професійно й ефективно, а для цього необхідно мати у своєму розпорядженні систему оціночних показників результатів управління регіональною інвестиційною політикою, також критерієм прийняття рішення у сфері пріоритетного інвестування ділової активності.

Тому успішна інвестиційна діяльність у регіоні в достатній мірі залежить від його адміністрації і має відстежуватися, оцінюватися і аналізуватися з метою більш ефективного управління кінцевими її результатами. Перше і найважливіше питання, яке при цьому треба вирішити – питання про критерії прийняття управлінських рішень по кожній конкретній підприємницькій справі і по всій сукупності в одиницю часу (як правило, за рік) у даному конкретному регіоні в цілому.

На перший погляд в якості такого критерію є показник збирання податків в регіоні (і треба погодитись, що такі пропозиції з боку деяких вчених і господарських працівників надходили). Чим більше збираються податки в регіоні, тим краще працює його адміністрація.

Але величина збирання податків не може бути прийнята як критерій оцінки ефективності інвестиційної діяльності в масштабі регіону. Єдино правильним може бути такий критерій, який буде похідним від критерію прийняття рішень системи більш високого ієрархічного рівня. Такою системою є національна економіка, а її критерієм розвитку – показник валового внутрішнього продукту. Отже, для забезпечення необхідної наступності при переході від вищого до нижчого ланцю управління, для забезпечення наскрізного й адекватного прийняття управлінського рішення в регіонах необхідно на цьому рівні мати похідний критерій від валового внутрішнього продукту національної економіки. Таким критерієм може бути максимум валового внутрішнього продукту регіону (краю, області, міста, району). Ще краще, якщо у якості критерію буде прийнятий максимум валового внутрішнього продукту, що припадає на душу населення даного регіону.

Відбір проектів повинен здійснюватися не просто за економічними показниками, а за цілком певної управлінської технології, суть якої у наступному. Виділяється певний стратегічний період часу, у рамках цього періоду необхідно проводити щорічні конкурси інвестиційних проектів, при яких останні будуть відбиратися за кращими економічними результатами. Але, є проекти, у яких вкладення дуже швидко окупаються, але великого ефекту вони за свій життєвий цикл не дають. Також є проекти, які на своє освоєння вимагають великих витрат часу, але після початку експлуатації дуже швидко приносять величезний економічний ефект [4].

Виникає питання, які ж проекти слід впроваджувати та якою повинна бути стратегія освоєння інвестицій. Відбір проектів для реалізації повинен будуватися на основі постійного і щорічного саморозвитку, розширення інвестиційного потенціалу у кожному часовому інтервалі.

Якщо цей принцип перетворити у реальність, то щорічно необхідно витримувати певну пропорцію між проектами, у яких низький термін окупності інвестицій, і проектами, у яких цей термін, хоч і досить значний (наприклад, 5-6 років), але показник внутрішньої

норми прибутковості самий високий, що забезпечує дуже великий економічний ефект у майбутньому.

Інвестиційна активність підприємств являє собою показник регіонального розвитку і є характеристикою ступеню інтенсивності інвестиційних процесів в регіоні. З урахуванням специфіки умов і факторів розвитку оцінюваного регіону, і спрямована на виявлення та ефективне використання інвестиційних ресурсів регіону [2].

Для розробки методичного інструментарію оцінки рівня інноваційно-інвестиційної активності підприємств у регіоні була проведена систематизація існуючих способів оцінки рівня інвестиційної активності на різних рівнях правління. Результати проведеного дослідження дозволили виділити наступні підходи до оцінки інноваційно-інвестиційної активності регіону, які базуються на використанні методів оцінки ефективності інвестиційних проектів:

- підходи, засновані на методі порівняння в середині регіону, що дозволяють оцінювати рівень інвестиційної активності окремих галузей;
- підходи, засновані на методі міжрегіонального порівняння, що дозволяють розрахувати інвестиційну активність і порівняти її показники між окремо взятими регіонами;
- визначення рівня інвестиційної активності регіону на основі оцінки стану і функціонування основних фондів в економіці регіону;
- підходи, засновані на оцінці ресурсної складової та фактично здійснених інвестиціях;
- підходи, засновані на оцінці інвестиційної привабливості, інвестиційного клімату, інноваційного потенціалу регіону.

Основні принципи щодо оцінювання інноваційно-інвестиційних процесів у регіоні:

- системність оцінки, яка передбачає облік взаємозв'язків базових показників та використання впорядкованої структури приватних і узагальнюючих характеристик соціально-економічного розвитку регіону;
- забезпечення максимальної репрезентативності показників для оцінки різних елементів ділової активності регіонів;
- урахування достовірності вихідних даних виборів базових показників регіонального розвитку;
- адаптація системи використання індикаторів до можливостей існуючої статистичної звітності;
- відповідність системи індикаторів завданням щорічного моніторингу та прогнозування економічного і соціального розвитку регіонів;
- досягнення максимальної інформативності результатів оцінки соціально-економічної активності регіонів з позицій прийняття адекватних рішень на державному та регіональному рівнях управління [4].

Тим не менш, багато науковців, які досліджують аспекти бюджетного фінансування інвестиційної діяльності, стверджують, що в цій галузі зараз існує багато проблем, які перешкоджають повній реалізації державного потенціалу як потужного та ефективного стимулятора економічного зростання країни. Основні проблеми включають:

*Пріоритети державного інвестування різноманітні та не зосереджені на створенні основи економічного зростання.* На практиці розвинутих країн було продемонстровано, що під час економічних криз і стагнації (особливо в реальному секторі, що є типовим для сучасної національної економіки), державне інвестування повинно бути зосереджено на сферах, від яких залежить стратегічний розвиток національної економіки. Це повинні бути високорентабельні проекти, які включають модернізацію транспортної інфраструктури, модернізацію виробничих комплексів, розвиток науки та інновацій, а також людський капітал, щоб підвищити ділову активність, створити більше робочих місць і гарантувати швидкий перехід до інноваційної моделі економіки. Натомість зараз державні інвестиції зосереджені на розвитку культури, соціальної інфраструктури та державного

управління та безпеки. Погоджуємося з Федорчаком О.В. щодо того, що «Виходячи з поточної ситуації в Україні основним пріоритетом державного інвестування має бути забезпечення економічного зростання» [5]. Це стосується двох основних питань. Первинним кроком є реалізація лише тих інвестиційних проектів, які мають потенціал для значного мультиплікативного впливу на зростання ділової та інвестиційної активності в економіці країни. Це можливо, якщо гроші вкладатимуться в ефективні державні проекти, а потім повертатимуться назад у бюджет у вигляді податків. У таких ситуаціях спрацьовує ефект інвестиційного мультиплікатора, який примножує приблизно від п'яти до шести гривень приватних капіталовкладень на кожну гривню державних інвестицій.

*Неефективна управління проектами та використанням бюджетних коштів.* Сюди можна віднести відсутність чітких алгоритмів моніторингу та прийняття рішень щодо того, що робити, якщо кошторисна вартість проекту зросла чи він втратив актуальність на певному етапі реалізації, значні терміни тендерних процедур, нерівномірне фінансування протягом року. У багатьох випадках кошти, необхідні для виконання проекту, залишаються на рахунках банків протягом тривалого періоду, щоб отримати додаткові відсотки, а потім використовуються наприкінці звітного періоду. Це значно уповільнює темпи виконання проекту.

*Відсутність ефективних інструментів для нагляду за виконанням інвестиційних проектів, а також за їх фінансуванням.* Зокрема, Родіонов Ю.Д. стверджує, що «встановлені випадки, коли органи Державної казначейської служби здійснюють вали фінансування видатків без наявності погоджених та затверджених у встановленому порядку відповідних документів (титулів на виконання проектно-розшукових робіт, титулів перехідної будови, дозволів на будівництво, затвердженої проектно-кошторисної документації тощо), місцеві органи влади не призупиняють процес фінансування та не інформують. Це свідчить про те, що органи Державної казначейської служби не відповідають і не проводять належного контролю за ефективним і цільовим використанням коштів [5].

Наразі головним завданням уряду є покращення системи адміністрування державних інвестицій, щоб підвищити ефективність капітальних вкладень і спрямувати їх у відповідність до пріоритетних напрямків стратегічного розвитку держави, щоб гарантувати розумне використання коштів, зниження бюрократичних перешкод, які гальмують процеси реалізації проектів, підвищення прозорості процесу вибору інвестиційних проектів і запобігання корупції. Заходи, наведені вище, створять додаткове підґрунтя для швидкого розвитку інвестиційного потенціалу країни.

### Список літератури

1. Радіонов Ю.Д. Проблеми реалізації бюджетних інвестицій. Економіка України. 2015. №2 (639). С. 48-59.
2. Формування інвестиційного механізму розвитку територій: індикатори та стратегічні імперативи: монографія / А.Г. Ахламов, Л.М. Карпенко, С.М. Козинський, І.В. Швець; за заг. ред.: А.Г. Ахламов, Л.М. Карпенко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 238 с.; ISBN 978-966-394-081-6
3. Формування стратегії державної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку територій в координатах галузевої аналітики : наук.-метод. рекомендації органам місцевої влади / Л.М. Карпенко, А. Г. Ахламов, В. І. Варещенко, Д. О. Шевченко – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – 128 с.
4. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Інвестиційна привабливість економіки: міжрегіональні асиметрії. Регіональна економіка. 2014. №2 (72).С.84-95
5. Федорчак О.В. Проблеми державного інвестування в Україні. Вісник НАДУ при Президентіві України. 2017. №4. С.45-55.

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР

**Розмарина А.Л.**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності

Одеський державний екологічний університет  
м. Одеса, Україна

Незважаючи на триваючий воєнний стан, Україна продовжує свої зусилля в напрямку євроінтеграції. Проводяться адміністративні реформи, антикорупційні заходи та реструктуризація економіки, щоб відповідати стандартам ЄС, необхідним для членства в Євросоюзі.

Влітку 2022 року було ухвалено рішення про надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС, що започаткувало якісно новий етап щодо євроінтеграції України. Отримання цього статусу дозволить наблизити рівень життя в Україні до європейських стандартів; відкриє можливості отримання фінансової допомоги шляхом отримання пільгових кредитів, грантів, інвестицій для повоєнного відновлення та проведення реформ; сприятиме розширенню доступу на ринок ЄС тощо.

У 2008 році Україна стала членом Світової організації торгівлі (СОТ), членство в якій сприяє лібералізації торгівлі, і очікується, що Україна дотримуватиметься правил і норм міжнародної торгівлі.

Україна є одним із засновників Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), створеного для підтримки розвитку ринкової економіки. ЄБРР профінансував низку проектів в Україні, зокрема в інфраструктурі, енергетиці та розвитку приватного сектору.

Україна висловила зацікавленість у поглибленні співпраці з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Співпраця з ОЕСР часто включає політичні поради та рекомендації щодо економічних реформ та реформ управління.

Неодноразово Україна співпрацювала з G20, відвідувала зустрічі та брала участь у дискусіях з питань глобальної економіки. Незважаючи на те, що Україна не є членом G20, участь відображає її інтерес до внеску в глобальне економічне управління.

Для України європейська інтеграція – це шлях модернізації економіки, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед на ринок ЄС. Як невід’ємна частина Європи Україна орієнтується на діючу в провідних європейських країнах модель соціально-економічного розвитку.

Політичні переваги інтеграції України у ЄС пов’язані зі створенням дієвих механізмів воєнної безпеки, політичної стабільності та демократичних процесів. Крім того, членство у ЄС дозволить забезпечити більш ефективну координацію дій з європейськими державами у сфері контролю за експортом і нерозповсюдженням ядерної зброї, допоможе об’єднати зусилля в боротьбі з організованою злочинністю, тероризмом, нелегальною міграцією тощо.

Захист довкілля є серед пріоритетів євроінтеграційного процесу України, а також одним зі стратегічних завдань повоєнного відновлення. Унаслідок військового вторгнення Росії було завдано колосальної шкоди та збитків екосистемі України на €36 млрд. (з них від забруднення ґрунтів - €11,4 млрд., від забруднення повітря - €24,6 млрд.).

Війна негативно вплинула на виконання Україною природоохоронних зобов’язань, але не змінила напрям руху Європейським зеленим курсом та відбудову вітчизняної економіки за принципами сталого розвитку. Так, у 2022 р. Україна посіла 37 місце (зі 163

країн світу) у рейтингу сталого розвитку, який щорічно складається ООН і Фондом Bertelsmann.

У рамках програми «ЄС для навколишнього середовища: зелена економіка» (EU4Environment) Брюссель надає Україні допомогу з реформування сфери екологічних фінансів, оцінки впливу на довкілля, управління відходами, «зеленої» модернізації, екологічних стандартів та доступу товарів українських товаровиробників на європейський ринок тощо [1].

У вересні 2022 року Верховна Рада ратифікувала Угоду про участь України у Програмі ЄС LIFE (Програма дій з довкілля та клімату), завдяки чому вдалося долучитися до Програми LIFE, яка фінансуватиме інноваційні проекти у сфері захисту довкілля та відновлення України в післявоєнний час. На 2021-2027 роки загальний бюджет Програми становить 5,43 млрд. євро [1].

Таким чином, долучення до європейського зеленого курсу дозволить посилити процес декарбонізації, буде стимулювати Україну до розвитку взаємовигідних контактів з ЄС у природоохоронній сфері, а також підштовхувати бізнес до технологічної модернізації виробництва, створення циркулярної економіки з метою проходження екологічної сертифікації виробництва. Державі необхідно подбати про запровадження програм підтримки процесів екологізації, а бізнесу – про технологічну модернізацію. На державному рівні дуже важливим є запровадження в управлінську діяльність екосистемного підходу.

Протягом 2023 року Україна виконала основні рекомендації Єврокомісії щодо відкриття переговорів про вступ до ЄС, а саме: ухвалено нову процедуру відбору суддів Конституційного Суду України, посилено боротьбу із корупцією та відмиванням грошей за стандартами FATF, виконано рекомендації щодо антиолігархічного закону, регулювання медіа ринку і реклами приведено до стандартів ЄС, покращено можливості до реалізації прав національних спільнот тощо [2].

У березні 2024 року Уряд України подав на розгляд Європейській Комісії План реформування України у межах механізму Ukraine Facility, в якому визначені умови одержання 50 млрд євро фінансової допомоги у вигляді грантів і позик для підтримки відновлення України на період 2024-2027 років. В тому числі буде спрямовано на: бюджетну підтримку - 38,27 млрд євро, інвестиційний фонд - 6,97 млрд євро, технічну та адміністративну підтримку - 4,76 млрд євро.

У Плані представлено 69 реформ та 10 інвестиційних програм, які базуються на 146 якісних та кількісних індикаторах. Визначено напрями сталого зростання, спрямовані на підтримку макроекономічної стабільності, покращення фінансового стану, проведення реформ, що сприяють залученню інвестицій по відновленню країни, в тому числі на регіональному рівні. Єврокомісія вважає, що реалізація Плану реформ та інвестицій дозволить збільшити обсяг ВВП до 2027 року на 6,2 %, а до 2040 року – на 14,2%. За умов реалізації програми до 2033 року також може бути скорочення державного боргу приблизно на 10% ВВП [3].

Після оцінки Єврокомісії для затвердження плану реформ потрібне погодження держав-членів ЄС. З метою недопущення нецільового використання коштів буде створена незалежна аудиторська рада, яка допомагатиме Комісії в управлінні коштами та запобіганні проявам порушень, корупції та шахрайства [3].

Отже перспективи євроінтеграції для України є багатограними та містять як можливості, так і виклики. Процес євроінтеграції України триває, і країна прагне поглибити політичну асоціацію та економічне співробітництво з Європейським Союзом.

Економічна інтеграція України надасть українському бізнесу доступ до великого та багатого ринку, сприяючи торгівлі та економічному зростанню. Зменшення або усунення торговельних бар'єрів згідно з угодою про асоціацію допоможе збільшити експорт до країн-членів ЄС.

Тісні зв'язки з ЄС будуть сприяти залученню іноземних інвестицій, підтримуючи розвиток інфраструктури та передачу технологій. Надходження прямих іноземних інвестицій можуть допомогти модернізувати ключові галузі та створити нові робочі місця.

Інтеграція може допомогти диверсифікувати українську економіку шляхом зменшення залежності від окремих секторів чи торгових партнерів. Доступ до ринків ЄС заохочує розвиток нетрадиційних галузей промисловості та послуг.

Відповідність стандартам ЄС буде покращувати якість українських продуктів і послуг, підвищуючи їх конкурентоспроможність на світовому ринку. Впровадження європейських стандартів якості та безпеки може підвищити довіру споживачів до українських товарів.

Інтеграція з ЄС може сприяти політичній стабільності, ефективному врядуванню та верховенству права через комплексні реформи в таких сферах, як судова система, антикорупційні заходи та державне управління.

Освітня та наукова співпраця, участь в освітніх програмах ЄС буде сприяти програмам обміну, спільним дослідницьким проектам і розвитку кваліфікованої робочої сили. Співпраця в наукових дослідженнях та інноваціях пришвидшить технологічний розвиток.

Інтеграція покращить транспортну інфраструктуру, полегшить торгівлю та сполучення. Інвестиції в розвиток доріг, залізниць і портів можуть покращити логістику та зменшити транспортні витрати.

Проте швидка економічна інтеграція може призвести до короткострокових збоїв у певних галузях, особливо тих, які менш конкурентоспроможні на ринку ЄС. Вітчизняні галузі, які стикаються з посиленням конкуренції, також можуть зіткнутися з втратою робочих місць або уповільненням виробництва.

Впровадження комплексних реформ правової, адміністративної та регулятивної систем, яких вимагає ЄС, може бути складним і тривалим процесом і зустріти опір громадян. Суспільство не завжди розуміє необхідність і кінцеву мету реформ, що може призводити до їх несприйняття.

Проблемою в процесі євроінтеграції є постійна геополітична напруга. Непередбачені події, такі як світова економічна криза чи зміна керівництва ЄС, можуть вплинути на динаміку інтеграційного процесу.

Надмірна залежність від ринку ЄС може наражати Україну на ризики, пов'язані з економічним спадом або змінами політики ЄС. Агровиробники можуть постраждати від конкуренції на європейському ринку, зустрівшись з потужним спротивом з боку місцевих аграріїв і втратити ринки. В Україні існує досить розгалужена залізнична мережа, однак автомобільна інфраструктура, порти, авіаційне сполучення потребують після закінчення війни значних інвестицій.

Наразі через воєнний стан Україна страждає від скорочення працездатного населення внаслідок виїзду громадян за кордон, внутрішньої міграції, низької вмотивованості до праці.

Підсумовуючи, можна сказати, що розгляд інтеграції національної економіки України у світовий та європейський економічний простір підкреслює складний процес, який розгортається протягом кількох десятиліть. Перспективи, які вже були обговорені, характеризуються як можливостями, так і перешкодами. Можливості для розширення доступу до ринку, прямих іноземних інвестицій і технологічного розвитку є високими, відкривають шлях до сталого економічного зростання. У той же час необхідно ретельно оцінити потребу в прискорених реформах та громадській обізнаності. Оскільки Україна продовжує свій шлях до економічної інтеграції, проблеми, що виникають, слід розглядати не як перешкоди, а як можливості для сприяння сталому розвитку.

## Список літератури

1. Євроінтеграція в Умовах війни: виклики і перспективи. Аналітична доповідь. Грудень 2022 р. URL: Razumkov centre. <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf>
2. Україна до ЄС – 2023: основні підсумки року. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-do-yes-2023-osnovni-pidsumky-roku/>
3. Комісія схвалює план щодо України, відкриваючи шлях для регулярних платежів у рамках Механізму для України. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_24\\_1982](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1982)

## ПРИЧИНИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА БАГАТОВЕКТОРНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

**Сонечко О.С.**

викладач кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних дисциплін  
Національного університету кораблебудування  
ім. адм. Макарова

За роки незалежності вектори міжнародної політики, що її впроваджувала Україна, неодноразово змінювалися та залежали від абсолютно різних чинників: пострадянське минуле, тяжіння до євроінтеграції, євроатлантичний напрямок. Така невизначеність призвела до того, що провідний орієнтир у зовнішньополітичних реаліях так і не був остаточно обраним. Потрібно відмітити, що час отримання Україною незалежності збігся у часі з визначними геополітичними змінами, що вплинули на формування нових геополітичних реалій. Мова йде про закінчення «холодної війни», розпад СРСР, переформатування колишніх країн «соцтабору» та їх євроінтеграційні настрої. Ці події призвели до становлення нового міжнародного порядку та глобалізаційних процесів.

Україна, яка навіть суто географічно розташована в Європі та має через Чорне море вихід до країн Близького Сходу, опинилась на той момент в епіцентрі глобальних геополітичних змін. Молода держава, яка тільки що отримала незалежність, мала визначитися зі своїми міжнародними політичними інтересами та орієнтирами, враховуючи усі вищезазначені чинники, а також той факт, що її так зване «транзитне» територіальне розташування могло зробити її доволі важливим гравцем на євразійській геополітичній шахівниці. В таких умовах довелося шукати найшвидші (але, не найкращі, на жаль) засоби, які б допомогли адаптуватися до нової системи міжнародних відносин та визначитися з новими пріоритетами міжнародного співробітництва.

Також необхідно пам'ятати про те, що в Україні на той момент мешкали представники великої кількості національностей, найбільш розповсюдженою мовою, навіть подекуди на державному рівні, була російська, успадкована від СРСР. Великою мірою не тільки пересічні громадяни, але й політики, що отримали владні повноваження, не мали стовідсоткової впевненості щодо вибору основних міжнародних союзників та партнерів у довготривалій політичній перспективі.

У таких умовах вибір багатовекторного напрямку побудови міжнародних політичних відносин здавався найбільш вірним та привабливим. Так, протягом перших майже десяти років незалежності, з 1991 по 2001 рік, Україна оголосила про свої євроінтеграційні наміри, спираючись, в першу чергу, на історію, політичні та економічні перспективи та територіальне розташування. Паралельно розпочалися процеси поступового зближення з Європейським Союзом та Сполученими Штатами Америки.

Тим не менш, російський вектор зовнішньополітичної орієнтації також залишався чинним, адже, його популярність ґрунтувалася на певних традиціях та звичках, що їх



Україна успадкувала від СРСР разом майже з усіма країнами – колишніми республіками Радянського Союзу, за виключенням країн Балтії, які на той момент єдині на всьому пострадянському просторі мали майже чітке та ясне розуміння щодо обрання своїх геополітичних прагнень та орієнтирів.

Можна сказати, що саме невизначеність щодо побудови довгострокових партнерських відносин на міжнародній арені з якимось конкретним партнером чи союзником та цілковита впевненість у можливості підтримувати однакові дружні стосунки з багатьма партнерами одночасно призвела Україну до відмови від ядерної зброї. Країна віддала свій ядерний арсенал, що вважався третім у світі, в обмін на підписання гарантій безпеки, відомими як Будапештський меморандум. Тим самим, можна сказати, були закладені підвалини для того, щоб не дати Україні можливості стати найвпливовішою країною у Чорноморському регіоні.

Початок другого десятиліття незалежності наочно продемонстрував велику кількість локальних та міжнародних проблем, з якими довелося мати справу українській державі. Виникнення певних територіальних конфліктів, під час яких деякі країни висували певні претензії на територію України, цілком можна вважати свідченням геополітичної слабкості та невпевненості. Серед таких конфліктів найбільш гострими можна вважати територіальні претензії Румунії на острів Зміїний (через можливості видобутку корисних копалин з шельфу Чорного моря).

Іншим, доволі показовим та демонстративним моментом можна вважати спровокований Російською федерацією конфлікт щодо порушення територіальної цілісності та кордонів між Україною та Росією в Азовському морі. З точки зору історії та розвитку міжнародних відносин цей момент можна вважати тією точкою відліку, з якої розпочалася підготовка Росією майбутнього протистояння, а потім і відкритої агресії проти України.

Цей момент також можна розглядати як приклад відсутності чіткої та спланованої міжнародної політики України та результат спроби зберегти багатовекторність у міжнародних відносинах, особливо, у чорноморському регіоні.

У вересні 2003 року Російська федерація в односторонньому порядку почала проводити будівельні та гідротехнічні роботи в напрямку українського острова Коса Тузла. Ані офіційних звернень чи запитів, ані інших нормативних дій, що відповідали б нормам міжнародного права, їм не передувало. На першу ноту протесту жодних відповідей також не було дано.

Лише 14 жовтня 2003 року Верховна Рада України прийняла заяву щодо дій сусідньої країни у Керченській протоці. В цій офіційній заяві оголошувалося, що побудова несанкціонованої гідротехнічної споруди на кордоні із незалежною державою може ускладнити і до того непростий процес делімітації кордонів в Азовському морі. Також наголошувалося, що дана подія сприймається Україною як певна загроза українсько-російським відносинам.

23 жовтня 2003 року парламент України ухвалив ще більш жорстку заяву. В ній йшла мова про можливості перегляду базових засад стратегічного партнерства із Російською федерацією. Лише після спілкування президентів обох країн будівництво гідротехнічної споруди було припинено, і тільки в листопаді 2003 року прем'єр-міністри РФ та України офіційно домовилися про припинення подальшого будівництва дамби, а 24 грудня 2003 року було укладено двосторонній «Договір між Україною та Російською федерацією про співробітництво у використанні Азовського моря і Керченської протоки». Ратифікований цей договір був Верховною Радою України 23 квітня 2004 року. Принципових змін, на перший погляд, після підписання цього документу не відбулося. Україна, згідно норм міжнародного права залишала за собою контроль над Керч-Єнікальським судноплавним каналом. Сам канал, як і острів Коса Тузла, залишився у юрисдикції України [1].

В цій ситуації з формальної точки зору, на перший погляд, спрацювали механізми, що є у розпорядженні міжнародних відносин: особисті домовленості та дипломатія, що

підкріплюється певною демонстрацією військової сили, якщо цього вимагає конкретна ситуація. Насправді ж в той момент можна було побачити певну невпевненість України як держави та українських політиків як політичних діячів у тому, що для захисту державних кордонів та збереження територіальної цілісності держави влада має можливість та зобов'язання використовувати всі засоби, які тільки можуть бути у її розпорядженні.

Натомість, країна, яка розпочала незаконно будувати гідротехнічну споруду, ставлячи під загрозу українсько-російські відносини, зробила дещо інші висновки. Невпевненість або спочатку обережна, дипломатична поведінка та дії української сторони були розцінені як слабкість та розуміння того, що у майбутньому не потрібно виключати такі ж дії задля досягнення своєї мети, хоча б це і було грубим порушенням всіх діючих норм та принципів міжнародного права.

Того ж самого десятиліття події Майдану 2004 року викликали певні зміни у настрої пересічних громадян країни, що, звісно, певною мірою було пов'язано із спробами влади змінити напрямок та курс зовнішньополітичної орієнтації країни. Так, на превеликий жаль після Помаранчевої революції в українському суспільстві не відбулося радикальних змін, на які очікували її учасники. Хоча, певні позитивні зміни можна все ж таки відмітити. Саме тоді розпочинаються в Україні певні процеси демократизації суспільства, відбувається становлення та розвиток елементів громадянського суспільства. Починають поступово формуватися амбіції національного розвитку та впливу. Можна сказати, що Помаранчева революція призвела певною мірою до підйому та становлення українського патріотизму. На жаль, негативним моментом (або наслідком) цих подій стало формування та розповсюдження політичного популізму, що не найкращим чином відбивалося на національному розвитку та політичному курсі країни.

Але, беззаперечним є той факт, що саме події 2004 року призвели до зміни вектору у міжнародній та зовнішній політиці, що почало відбиватися на подальшому розвитку держави. Саме після пам'ятних подій Майдану 2004 року Україна обрала європейський вектор свого подальшого зовнішньополітичного розвитку.

Також саме ці події певним чином змінили ставлення світової та міжнародної спільноти до нашої держави.

На жаль, Україна в той час не змогла повною мірою скористатися всіма перевагами та можливостями підсумків Помаранчевої революції. Ця проблема, в першу чергу, стосувалася вироблення нових принципів зовнішньої політики. Не зважаючи на конфлікт 2003 року та майже пряме втручання РФ у вибори президента України 2004 року, Росія залишалася одним з основних ключових стратегічних партнерів нашої держави.

Саме в цей період, після Помаранчевої революції, шанси та можливості для зміни зовнішньополітичного курсу України на міжнародній арені були найбільш реальними й обнадійливими. Свідченням цього, зокрема, є взаємовідносини України і Європейського Союзу, які почали вибудовуватися після означених подій.

Так, у період 2005 – 2013 років тривав так званий «період перемовин» із Євросоюзом, коли, фактично кажучи, була можливість закласти фундамент більш тісної та налагодженої співпраці. Представники нової української політичної влади фактично почали поступову відмову від попереднього курсу багатовекторного зовнішньополітичного розвитку.

Також саме в ці роки Україна ледь не вперше з часу проголошення незалежності заявила про себе як самостійного політичного гравця, тобто, «примірила» на себе роль регіонального лідера, яку для себе завжди залишала РФ. Звісно, це не могло не викликати певного занепокоєння з боку Російської федерації та деяким чином загострило українсько-російські відносини.

Врешті-решт Україна мала бажання проводити самостійну міжнародну та зовнішню політику, не сприймаючи при цьому східного сусіда як провідну та основну політичну силу в регіоні, і маючи на увазі не його, а свої власні інтереси. Саме це й стало одним з чинників, що вплинув на наміри РФ прискорити початок агресивних дій проти України та розпочати фактичний напад на її територію.

## Список літератури

1. <https://armyinform.com.ua/2023/09/28/ostriv-kosa-tuzla-yak-rosiya-pochala-gibrydnu-vijnu-proty-ukrayiny-20-rokiv-tomu/>

## СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

### **Стоянова П.В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Науковий керівник:

### **Карпенко Л.М.**

д. е. н., професор,  
професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку  
територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасних реаліях Україна проходить екзистенційне випробовування війною, яку розв'язала сія. У цій війні держава щодня зазнає безпрецедентних людських втрат, масштабних фінансово-економічних збитків, значного нищення створеного впродовж багатьох років промислово-інфраструктурного потенціалу [1].

Світова спільнота, підтримавши Україну в цій справедливій війні, демонструє високу згуртованість і готовність консолідувати допомогу у відбудові економіки, що постраждала. Україні з боку союзників, насамперед США та ЄС, уже фактично гарантовано створення спільного довгострокового інструменту для відбудови інфраструктури, інституційної модернізації та економічної трансформації.

Такою політичною платформою стала Конференція з питань відновлення України (URC) у м. Лугано, що забезпечила міжнародне партнерство для відновлення та розвитку країни. Вона проводиться щорічно і є щорічним оглядом ходу реформ. Мета URC – представити прогрес, досягнутий Україною, висловити підтримку міжнародним партнерам, а всім зацікавленим сторонам – розглянути, які кроки слід зробити надалі для просування процесу реформ. Довгостроковий успіх реформ в Україні залежить від широкого залучення та спільної відповідальності уряду, місцевого самоврядування, бізнесу, академічної спільноти, громадянського суспільства, ЗМІ та самих громадян.

Швейцарія є давнім і надійним партнером України в політичній, економічній, фінансовій та культурній сферах. Більш ніж 25-річна ефективна співпраця на підтримку трансформації України заклала фундамент для амбіційного та всебічного порядку денного реформ, розпочатого після Революції Гідності у 2014 році. З метою продовження та посилення своєї участі у забезпеченні стабільності та процвітання в Україні за допомогою реформ, Швейцарія ухвалила рішення про спільне проведення URC 2022 у партнерстві з українським урядом.

Швейцарія та Україна, за підтримки міжнародних партнерів, підсумували Міжнародну конференцію з питань відновлення України (URC) і представили «Декларацію Лугано». Документ закладає основу для політичного процесу відновлення України та встановлює «Принципи Лугано» як спільні орієнтири на майбутнє.

Саме у липні 2022 року на Конференції з питань відновлення України (URC) у м. Лугано (Швейцарія) Україна представила потужний та всеохоплюючий план відновлення країни. Реалізація цієї стратегії розрахована на 10 років і вона отримала схвальні оцінки та підтримку від міжнародних партнерів. Україна тим самим ставить перед собою амбітну,

втім цілком реалістичну мету: до 2032 року здійснити стрибок від перехідної (транзитної) економіки до економіки, що розвивається.

Для координації розробленого національного Плану Відновлення України в квітні 2022 року Президентом України було створено Національну раду з питань повоєнного відновлення [2].

Основні цілі Плану Відновлення України визначено такі:

- 1) стійкість - забезпечити економічну, соціальну та екологічну стійкість у марафоні до перемоги;
- 2) відновлення - знайти ефективні рішення для якнайшвидшого відновлення найважливіших економічних та соціальних процесів, і природніх екосистем;
- 3) модернізація - розробити план модернізації країни, який забезпечить стійкий економічний ріст та добробут населення.

В документі окреслено основні пріоритети Плану Відновлення, загальний огляд національних програм та ключові проекти.

Також для залучення в українську економіку іноземних інвесторів вже створено унікальну електронну платформу Advantage Ukraine, на якій зібрано понад 500 інвестпроектів та можливостей у 10-ти галузях економіки. Кожен потенційний інвестор, зареєструвавшись на платформі, отримає вичерпну інформацію про можливості інвестування, конкретні проекти та вигоди, які матиме від вкладання в економіку України.

НІСД розробив Концепцію Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України (далі – Стратегія відновлення). Мета Стратегії відновлення полягає у визначенні засад повоєнного відновлення економіки України:

- подолання руйнувань та інших втрат, завданих внаслідок російського вторгнення;
- закладення підґрунтя для сталого розвитку країни у повоєнний період;
- формування міцної, соціально відповідальної, відкритої конкурентоспроможної економіки рівних можливостей, комфортної для життя людей, стратегічно та повноправно інтегрованої у європейську та глобальну економічну спільноту;
- формування надійного фінансово-економічного та оборонного потенціалу, достатнього для відсічі будь-якому типу воєнної та економічної агресії [3].

Відновлення має закріпити остаточний відхід від пострадянської економіки, утвердити економіку нових цінностей, гідності та свобод.

Місія стратегії відновлення: встановлення послідовності та взаємопов'язаності заходів досягнення мети Стратегії; досягнення узгодженості та комплементарності дій учасників процесу відбудови; оптимізація та посилення дієвості міжнародної економічної допомоги; визначення векторів відновлення для формування сучасної економіки України як майбутнього члена ЄС; сприяння спільному конструктивному баченню майбутнього країни.

Імперативи (загальні цілі, яких обов'язково має досягати Стратегія відновлення):

1. Збереження соціальної згуртованості, зміцнення стійкості, посилення солідарної відповідальності суспільства за відбудову країни;
2. Досягнення збалансованості економічного та соціального розвитку;
3. Залучення (інклюзія) якнайширшого кола суб'єктів до відновлення;
4. Забезпечення обороноздатності та національної стійкості;
5. Забезпечення безпеки в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах;
6. Утвердження правових засад розвитку національної економіки;
7. Розширення відкритості для міжнародних потоків товарів та фінансових ресурсів.

Повномасштабна реалізація Стратегії має розпочатися одразу після завершення бойових дій та формування міжнародних гарантій безпеки. Разом з тим, у регіонах, в яких ймовірність відновлення бойових дій буде визнана низькою, доцільне започаткування реалізації певних завдань, передбачених першим та другим етапами. Етапи відбудови:

- «реанімація» – стабілізація безпекової та гуманітарної ситуації, відбудова базової інфраструктури;
- відновлення – поетапне створення умов для повернення громадян до місць постійного проживання, синхронізоване з відбудовою основних економічних об'єктів та створенням відповідних можливостей для зайнятості;
- започаткування модернізації – розгортання інвестиційних проектів зі створення системи сучасних виробничих та інфраструктурних об'єктів, формування секторів – «локомотивів» довгострокового розвитку країни.

Станом на лютий 2024 року Інвестиційна карта України налічує 144 інвест-проекти на суму 5 млрд доларів США.

Серед цих проектів 50 належать до напрямку відбудови України. Наразі Карта налічує 68 проектів від бізнесу та 76 – від муніципалітетів. За 2023 рік отримано 21 запит від потенційних інвесторів, зацікавлених у проектах, розміщених на Karti

В Україні запрацював Фонд з розвитку спроможності (UCDF) під координацією МВФ. Учасники інавгураційного засідання Керівного комітету схвалили початковий план роботи UCDF разом із його фінансуванням у розмірі 27,5 млн доларів США, що покриватимуть технічну допомогу МВФ і партнерів протягом 2024–2028 років [4].

Таким чином, доцільно відокремити наступні висновки.

1. Фінансування відновлення відбуватиметься за рахунок грантових коштів міжнародної фінансової допомоги, вітчизняних та зарубіжних інвесторів, державного бюджету, місцевих бюджетів, благодійних к Дослідження базових альтернатив та парадигми розвитку інноваційно-інвестиційної стратегії підприємства довело, що:

а) процес вибору стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку галузі – це сукупність його послідовних заходів щодо формування цілей інноваційно-інвестиційного розвитку і дій щодо втілення встановлених виробничих, ринкових, управлінських, соціальних та інших цілей з урахуванням стану та тенденцій змін середовища;

б) підприємствам галузі капітального будівництва для стратегування активізації інноваційно-інвестиційного розвитку недоцільно розробляти окрему стратегію, оскільки ускладнює стратегічне управління в частині цілеполягання, планування, прогнозування та контролювання, унеможливить активізацію інноваційно-інвестиційного розвитку внаслідок повільності змін;

в) доречно використовувати функціональні стратегії та їх інструментарій: інвестиційну та інноваційну стратегії з узгодженням їх складових на цільовому, процесному, інструментальному рівні.

2. Інвестиційна стратегія визначає:

а) пріоритети напрямів і форм інвестиційної діяльності;

б) характер формування інвестиційних ресурсів;

в) послідовність етапів реалізації інвестиційних цілей, що забезпечують необхідний загальний розвиток організації.

Інноваційна стратегія виражається у визначенні типу цільового поведінки підприємства на конкурентних ринках та є комплексом цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переведення підприємства з існуючого стану в новий на основі інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних, ринкових [5].

### Список літератури

1. Воротін В.Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних ринкових трансформацій: Монографія / Воротін В.Є. – К.: Вид-во НАДУ, 2018. – 392 с.

2. Відновлення України після війни координуватиме Національна рада / [Електронний ресурс]. URL: <https://lexinform.com.ua/zakonodavstvo/vidnovlennya-ukrayiny-pislya-vijny-koordinuvatyme-natsionalna-rada/>

3. Вербицька Г.Л. Удосконалення механізму оцінювання ефективності інвестиційного проекту / Г.Л. Вербицька, О.Г. Мельник // Вісник Нац. Ун-ту «Львівська

політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2015. – № 635. – С. 156-162.

4. Щотижневий дайджест про інвестиції та розвиток бізнесу в Україні від UkraineInvest/ [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/news/02-02-2024-2-2-2/>

5. Karpenko L.N. The Activation of Innovation and Investment Development of Industrial Enterprises and its Strategy : [моногр.] / L.N. Karpenko. – Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2017. – 471 p.

## **МІЖНАРОДНА ПОЛІТИКА ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ТЕНДЕНЦІЇ В УКРАЇНІ**

**Таранчук Сергій Олександрович**

здобувач наукового ступеня доктор філософії

Науковий керівник:

**Климчук Олександр Васильович**

д.е.н., професор,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

Сучасний виробничо-індустріальний профіль більшості країн світу, незалежно від рівня їх техніко-технологічного та інформаційно-комунікаційного оснащення, передусім формується під впливом фундаментальних і найбільш конкурентоспроможних секторів економіки. Вільні конкурентні відносини країн щодо доступу на ринки виробничих ресурсів зумовлюють прямий вплив на процеси необхідного ресурсозабезпечення національних економік, а також їх подальшу взаємну інтеграцію в межах світового глобалізованого господарства [2, с. 63]. Внаслідок цього, сформована економічна безпека, що загалом розглядається як можливість демократичної держави забезпечувати економічне процвітання переважної більшості суспільства за різних умов і обставин, посідає фундаментальне місце у системі забезпечення національної безпеки кожної країни, незалежно від існуючої політичної та соціально-економічної моделі розвитку. Розвиток в умовах сьогодення дестабілізуючих процесів у системі світового господарства, зростання різного роду викликів на глобальному рівні та поширення тенденцій щодо посилення невизначеності умов у процесі здійснення економічної діяльності актуалізують наукові пошуки у забезпеченні сталого розвитку економічного процвітання країн. Поглиблення вигідної взаємодії та зростання економічної взаємозалежності між країнами потребують проведення подальших наукових досліджень виникаючих причинно-наслідкових взаємозв'язків між сучасними викликами глобалізації та забезпеченням міжнародного безпекового економічного середовища у відповідності до встановлених цілей сталого розвитку, які виступають головним вектором гармонійного та збалансованого економічного розвитку країн світу.

Потрібно відзначити той факт, що формування ефективної державної політики у напрямку забезпечення економічної безпеки держави пов'язано із цілою низкою об'єктивних процесів, тенденцій та явищ, які постійно відбуваються в національній економіці та суспільстві, а також проявляються на рівні глобальної економіки. Суперечливість і турбулентність інтеграційних процесів надає вагомому значення проблемі економічної безпеки країни як базової основи у забезпеченні її національного суверенітету, конкурентоспроможності, обороноздатності, а також входження країни до

системи світової економіки [7, с. 4]. Макроекономічні та виробничі пріоритетні напрями розвитку різних країн світу формуються під впливом значної кількості об'єктивних і суб'єктивних чинників, які сильно корелюють із показниками і рівнем розвитку національної економіки, ресурсного забезпечення галузей, соціально-економічного забезпечення суспільства, процесів внутрішньої децентралізації державного управління та адміністрування, екологічної складової тощо [3, с. 56]. Відтак економічну безпеку кожної країни потрібно розглядати як складову підсистему міжнародної економічної безпеки, що, в свою чергу, виступає вагомим структурним і дієвим компонентом системи глобальної економічної безпеки, ключовим об'єктом захисту та кінцевою метою якої є дотримання світового економічного порядку та досягнення цілей сталого розвитку. Зростаюча роль міжнародних економічних відносин та посилення процесів глобалізації зумовлюють розширення фокусу проведення наукових досліджень у сфері державного управління щодо формування системи економічної безпеки.

Сучасна економічна безпека держави має тісно взаємопов'язувати між собою її ключові елементи, які при ефективному державному управлінні здатні реалізовувати наявний потенціал та досягати стратегічних показників запланованого рівня захищеності. Водночас можуть відбуватися й зворотні процеси, зокрема у тих випадках, коли держава не здійснює необхідних заходів щодо забезпечення національної економічної безпеки, і тоді виникаючий негативний вплив загроз утворює комплекс небезпечних явищ різного рівня, що загалом призводять до виникнення національної кризи [5, с. 3]. Тому розвиненість державної економічної безпеки в умовах розширення процесів глобалізації набуває статусу одного із найвищих пріоритетів під час формування державної політики, зумовлюючи виняткове значення внаслідок аргументації прийняття політичних управлінських рішень. Запроваджені науково-концептуальні засади та система забезпечення економічної безпеки мають передбачати проведення постійного моніторингу поточних соціально-економічних процесів відносно їх впливу на формування системи економічної безпеки, діагностування розроблених стратегічних програм і відповідності прийняття нормативно-правових документів, а також ґрунтовного аналізу ефективності прийняття рішень у сфері економічної політики як на національному рівні, так і на нижчих організаційно-управлінських рівнях.

В умовах сьогодення України культура забезпечення економічної політики, яка орієнтована на формування дієвої економічної безпеки, лише розпочинає свій розвиток. Прискорений системний перехід та імплементації загальносвітових, зокрема європейських, імперативів економічної безпеки до запровадження постулатів повсякденної політики економічного розвитку потребуватиме обґрунтованого врахування сучасних викликів і загроз у практиці прийняття нормативних документів та вироблення відповідної політики. До того ж, забезпечення економічної безпеки передбачає вирішення нагальної проблеми: чи варто наразі здійснювати інвестування у мінімізацію ще не реалізованих загроз, особливо в умовах критичного та раціонального використання коштів і ресурсів розвитку. Отриманий практичний досвід вказує на те, що врахування комплексу реальних загроз економічній безпеці – різного роду небезпечних дій, процесів, тенденцій та явищ у всіх сферах і галузях національної економіки, розуміння логічної послідовності процесів їх розвитку і взаємовпливу в кризових умовах дозволяють розробляти стратегічні засади національної стійкості, що спрощує запровадження заходів та подальше коригування економічної політики держави, яка орієнтована на забезпечення умов всебічної захищеності від ймовірних зовнішніх та внутрішніх загроз [1, с. 1]. При цьому стратегічною метою, яка органічно підпорядковується засадам державної політики щодо формування безпечних умов в економічній сфері, виступає всебічний захист національних інтересів, дотримання на практиці економічних свобод суб'єктів підприємництва і населення, виявлення та нейтралізація потенційних і реальних викликів та загроз, мінімізація або подолання негативних проявів у економічній, соціальній та політичній сферах внаслідок розвитку глобалізаційних процесів.

Незважаючи на військову агресію РФ, українська держава продовжує реалізовувати політику європейської і євроатлантичної інтеграції, яка, відповідно до встановлених вимог, має здійснюватися на глобальному, регіональному та субрегіональному рівнях. Прагнення України до найшвидшого підписання Угоди про асоціацію до Європейського Союзу сприятиме поглибленню процесів економічної кооперації та посиленню стабільності безпекових економічних взаємовідносин між країнами-членами та Україною. Наразі найвищу стурбованість потрібно вбачати у невпинному зростанні дефіциту в державному бюджеті, швидкому збільшенні розмірів державного боргу і відповідних видатків на його обслуговування, що виступають безпосередніми економічними наслідками повномасштабної війни, а також тими критеріями, які зумовлюють негативний вплив на формування економічної безпеки України у середньо- та довгостроковій перспективі. Зокрема, суттєво погіршується демографічна ситуація в країні, що здатна створити довготривалі негативні наслідки для всіх без виключення складових компонентів економічної безпеки.

Встановлено, що в сучасних умовах держава не здатна забезпечити усіх бажаних робочими місцями. Як наслідок, особи працездатного віку вимушені шукати притулок і роботу за кордоном, що негативно впливає на економіку країни, наносячи цим самим її мільйонні збитки щороку від масової міграції працездатного населення. Для вирівнювання окресленої ситуації на ринку праці та створення необхідної кількості робочих місць уряд країни вже використовує цілу низку напрацьованих схем (зокрема, проєкт Міністерства економіки України «є-Робота», надання грантів та державне фінансування підприємницької діяльності, кошти на навчання затребуваним професіям тощо) і намагається створити більше можливостей для цього [6, с. 67–68]. Враховуючи світовий досвід, майбутні потужності потрібно зосередити на підприємствах середнього розміру (від 50 до 249 працюючих), які є достатньо гнучкими в ринкових умовах, а також здатні інвестувати значні капіталовкладення й впроваджувати у виробництво інновації. Такий напрям відповідає сучасним вимогам децентралізації управління та незалежного використання регіонами фінансових і матеріальних ресурсів [4, с. 80]. У перспективі для вирішення демографічних проблем та масового повернення українських громадян з-за кордону потрібно планувати та вживати дієвих державних заходів не лише в стратегічній перспективі, але й у коротко- і середньостроковому періодах, забезпечуючи підтримку оптимальних доходів та повної зайнятості населення.

Таким чином, можна констатувати, що державну політику економічної безпеки потрібно розглядати як вагому складову державної політики національної безпеки, яка відзначається цілеспрямованою діяльністю органів державної влади на усіх рівнях управління. Така політика має ініціювати необхідні управлінські рішення, здійснювати реалізацію стратегічних пріоритетів щодо протекціонізму національних економічних інтересів, забезпечення економічних свобод суб'єктів господарювання і населення, нівелювання найбільш небезпечних ризиків та усунення негативних проявів економічної глобалізації на усій території країни. Наявність значної кількості високоймовірних загроз і викликів свідчить про те, що профільним органам державної влади та іншим суб'єктам забезпечення національної економічної безпеки необхідно здійснювати модернізацію стратегічних аспектів проведення планування й прогнозування та вибору пріоритетів управлінської діяльності на різних рівнях, орієнтуючись на зміцнення економічної безпеки держави. Дієва економічна безпека держави як невід'ємна спроможність національної економіки має забезпечувати визначену стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, формувати високий рівень конкурентоспроможності у глобалізованому економічному середовищі, підтримувати стає та збалансоване економічне зростання, застосовуючи сучасні критерії оцінювання та моніторингу ключових параметрів національної економіки, здійснення аналізу стратегічної ефективності державної економічної політики тощо.



### Список літератури

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf>.
2. Климчук О.В. Економічне значення та оптимізація використання енергетичних ресурсів. *Вісник аграрної науки*. 2015. № 6. С. 62-66.
3. Климчук О.В. Регуляторні процеси у формуванні сталого соціально-економічного розвитку України. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. Матеріали VI Міжн. наук-практ. конф.: Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 55–57. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf>.
4. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.
5. Корчинський І. О., Мельник С. І. Основні загрози економічній безпеці держави в сучасних умовах розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.10.79](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.79).
6. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: [10.37332/2309-1533.2023.3.8](https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8).
7. Толуб'як В. С., Королук Ю. Г. Політика економічної безпеки України в умовах глобальних загроз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. DOI: [10.32702/2307-2156-2019.6.3](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.6.3).

## Дискусійний майданчик 4

### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ

Public management of social and humanitarian development in the post-crisis world

#### РОЗВИТОК ЗАСАД СПІВРЕГУЛЮВАННЯ М'ЯСНОЇ ГАЛУЗІ

**Бондаренко Михайло Олександрович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

**Наконечний Андрій Анатолійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Державне втручання в економічні процеси не є єдиним засобом подолання «провалів» ринку. Крім нього, спектр альтернативних інституціональних схем регулювання галузі включає до себе режими співрегулювання, делегованого та добровільного саморегулювання. Говорячи про саморегулювання, необхідно відокремити це поняття від співрегулювання, тобто спільної участі в регулюванні державою та різних учасників ринку (не лише виробників, але й споживачів, інфраструктурних організацій тощо – т.зв. стейкхолдерів). Якщо саморегулювання – це регулювання діяльності бізнесу самим бізнесом, то співрегулювання – це регулювання певної сфери спільно представниками бізнесу, держави та іншими зацікавленими організаціями (організаціями споживачів, профспілками тощо).

Дослідники проблем альтернативних методів регулювання підкреслюють, що існують ризики виникнення втрат суспільного добробуту при різних механізмах (табл.).

Таблиця

#### Ризики виникнення втрат суспільного добробуту за різних режимів регулювання

	Втрати від обмеження конкуренції	Витрати впливу	Витрати колективних дій	Зовнішні ефекти (витрачання бюджетних коштів)	Інші зовнішні ефекти
Державне регулювання	++	+++	+	+++	+
Співрегулювання	0	0	+++	0	+
Делеговане саморегулювання	+++	+++	+	+	+++
Добровільне саморегулювання	+	0	++	0	+++

Поміж «чистим» саморегулюванням та співрегулюванням, що передбачає паритетне врахування інтересів різних груп, існує ряд перехідних форм, що передбачають:

узгодження правил саморегулювання з аутсайдерами;

участь аутсайдерів в окремих структурах саморегулюючих організацій (наприклад, в системах моніторингу або позасудового розгляду справ);

участь аутсайдерів в керівних органах саморегулюючих організацій.

Важливим питанням є принцип об'єднання бізнесу в межах саморегулюючих організацій. Як правило, саморегулювання розглядається як варіант галузевого регулювання. Оскільки значна частина саморегулюючих організацій має галузевий характер, тобто об'єднує економічних агентів, що виробляють подібні товари та послуги, сама природа саморегулювання не передбачає саме галузевий принцип об'єднання.

Безумовно, для того щоб група економічних агентів спільно розробляла правила та підтримувала механізми контролю за їх дотриманням, потрібна певна спільна діяльність, яку дані правила регулюють. Окрім цього, потрібна певний рівень однорідності інтересів економічних агентів, що виступають в якості об'єктів контролю. За умов високого рівня гетерогенності інтересі знижуються стимули як щодо встановлення єдиних правил, так й стимули щодо контролю за дотриманням цих правил, посилюється проблема «особи без квитка». Однак однорідність інтересів та спільність параметрів діяльності не означитиме, що об'єднуючим елементом має бути саме подібність товарів та послуг, що виробляються. Зокрема, об'єднуючим елементом може бути використання подібних ресурсів та/або технологій або ж їх елементів.

Співрегулювання означитиме спільну участь в регулюванні як держави, так й різних суб'єктів галузевого ринку, у першу чергу спілок та асоціацій виробників. В теперішній час в сфері м'ясного виробництва утворені, зокрема:

- Національне об'єднання по племінній справі у тваринництві «Укрплемоб'єднання»;
- Національна асоціація виробників м'ясопродуктів України «Укрм'ясо»;
- Об'єднання державних племінних заводів України «Укрдержплемзаводи»;
- Українська галузева виробничо-наукова асоціація «М'ясне скотарство»;
- Українська корпорація по виробництву м'яса на промисловій основі «ТВАРИНПРОМ»;
- Виробничо-наукове об'єднання птахівничої промисловості – ВНО «УКРПТАХОПРОМ»;
- Українська асоціація з конярства «Укркіньпром».

Світовий досвід доводить, що дані режими в деяких випадках можуть ефективно доповнювати, а іноді й замінювати державне регулювання, забезпечуючи зниження державних витрат, більшу гнучкість та краще врахування інтересів учасників ринку. Проведений аналіз, що враховує рівень зрілості бізнесу у м'ясній промисловості та особливості галузі, доводить, що найменшими ризиками втрати суспільного добробуту характеризується режим співрегулювання. На нашу думку, до сфер, в яких розвиток співрегулювання є можливим та виправданим з точки зору інтересів підприємств м'ясної промисловості та суспільних інтересів у цілому, можна віднести наступні:

вироблення державної політики та механізмів регулювання галузевого ринку, у тому числі розробка проектів нормативних актів, цільових та антикризових програм, рекомендацій щодо застосування заходів державної підтримки галузі;

розробку національних стандартів на м'ясо та м'ясну продукцію;

формування цінової політики на сировину та кінцеву продукцію;

координацію роботи з впровадження науково-технічних програм, інновацій та технологічної модернізації галуззі;

ведення реєстру виробників;

моніторинг поточної ситуації на ринку м'яса та м'ясної промисловості, у тому числі цін, собівартості, обсягів переробки;

виявлення недобросовісних учасників ринку, контроль за якістю продукції, що виробляється;

приватно-публічне партнерство в реалізації інвестиційних та соціальних проектів.

Напрямами реалізації режиму співрегулювання як спільної участі у регулюванні держави та асоціацій виробників м'ясної промисловості можуть бути, на наш погляд,

розвиток приватно-публічного партнерства у соціальній рекламі, стандартизації та ціновому регулюванні міжгалузевих взаємодій.

На основі аналізу впливу різних схем регулювання на суспільний добробут можна зробити кілька суттєвих висновків.

По-перше, вибір системи регулювання, що максимізує суспільний добробут, зовсім не зумовлений внаслідок тих самих причин, за яких не зумовлений вибір інших суспільно-ефективних інститутів.

По-друге, кожен з режимів регулювання, що нами розглядається в конкретних умовах може вести як до зростання, так й до зниження суспільного добробуту. Однак аналіз «за інших рівних» доводить, що найменшими ризики втрати суспільного добробуту є при добровільному саморегулюванні (за виключенням випадків зовнішніх екстерналій) та при співрегулюванні. Проте ці опції можуть бути нереалізованими внаслідок проблеми колективних дій. Якщо розглядати інтереси учасників ринку при виборі форм регулювання, то максимальний ефект буде досягтися при системах делегованого саморегулювання, які, з одного боку, дозволяють забезпечувати адаптивність системи правил до інтересів учасників ринку, а з іншої – зменшують конкурентний тиск на ринок з боку аутсайдерів. Якщо розглядати «вузькі» інтереси держави як максимізатора податкових надходжень, то делеговане саморегулювання також є більш привабливим. Одночасно саме схема делегування може призводити до великих втрат суспільного добробуту.

По-третє, можлива «добудова» окремих режимів регулювання механізмами, що дозволяють скоротити ризики виникнення втрат мертвого вантажу та дисипативних трансакційних витрат. Зокрема, впровадження механізмів співрегулювання до систем саморегулювання та державного регулювання може зменшувати ризик обмеження конкуренції. Цей ризик також скорочується, якщо на ринку є конкуренція поміж кількома саморегулюючими організаціями.

По-четверте, вибір ефективного з суспільної точки зору режиму регулювання багато в чому залежить від політичної системи, а саме наближеності держави до моделі держави суспільного добробуту. Одним із засобів такого наближення можуть бути жорсткі процедурні вимоги до прийняття рішень про введення заходів державного регулювання. У цьому випадку більш вірогідним стає відбір менш витратних інституційних альтернатив. З іншого боку, для того щоб «недержавні» засоби регулювання ринку виникали й були більш суспільно ефективними, окрім «внутрішніх» стимулів, пов'язаних із наявністю «провалів» ринку та можливістю забезпечити позитивний рентний потік за рахунок їх подолання для учасників системи регулювання, потрібні «зовнішні» стимули, пов'язані із достовірною загрозою державного втручання, якщо самі учасники ринку будуть неспроможні вирішити існуючу проблему.

По-п'яте, для того щоб суспільно ефективні режими регулювання могли використовуватися, вони мають бути доступними. Доступність забезпечується як станом законодавства (як мінімум – відсутність заборони, а як максимум – наявністю стимулів до розвитку добровільного саморегулювання та співрегулювання), так й наявністю відповідних соціальних технологій (наприклад, знань про саму можливість використання схем саморегулювання).

Окремим завданням є формування порядку переходу на режим співрегулювання. З врахуванням існуючих стереотипів, пов'язаних із сприйняттям державного впливу як єдиного засобу подолання провалів ринку, різка зміна норм державного регулювання може дестабілізувати ситуацію в галузі. У зв'язку із цим є доцільним розробка технологій поетапного скасування державного регулювання, які мають бути засновані на системі якісних індикаторів наявності високих стандартів діяльності, взаємовідносин із клієнтами та механізмів вирішення суперечок; створення необхідного конкурентного поля; формування спроможних асоційованих органів галузевих виробників, що взяли на себе ряд функцій саморегулюючих організацій; усунення негативних тенденцій та проблем розвитку м'ясної промисловості.

### Список літератури

1. Бергер А. Д. Методичний підхід до формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств м'ясопереробної галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 6. С. 41-49.
2. Говорун О. В. Актуальні правові питання розвитку саморегулювання як механізму забезпечення ринкових відносин. *Юрист України*. 2014. № 4. С. 27-33.
3. Гончаренко О. Види саморегулювання господарської діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 11. С. 68-72.
4. Медведчук О. В. Сутність і типологія саморегулювання. Державне будівництво. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2018\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2018_1_16) (дата звернення: 20.012.2022)
5. Про схвалення Концепції реформування інституту саморегулювання в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 №308-р
6. Шпикуляк О. Г., Ксенофонтowa К. Ю. Концептуальні засади розвитку інституту саморегулювання в аграрному секторі економіки України. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 21-27.

## ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### Васалатій Артур В'ячеславович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

З огляду на існуючі виклики та загрози, наслідки широкомасштабного вторгнення в нашу країну, вже налічуємо більше двох років трагічної війни, з якою зіткнулося українське суспільство. На сьогодні, як ніколи, критично зростає потреба в об'єктивному та всебічному аналізі публічного управління та необхідності проведення в ньому глибоких системних реформ, спрямованих на захист країни та її відновлення і подальшого сталого розвитку.

Важливо підкреслити, що діяльність центральної влади, органів місцевого самоврядування в умовах війни, перш за все характеризується безкорисливою допомогою громадам, які найбільше постраждали. Практичні результати спрямованості їхньої роботи свідчать про правильність політики публічного управління у сфері демократизації країни, децентралізації та регіонального розвитку.

Війна в Україні безпосередньо і суттєво вплинула на всі сфери життя країни, охопивши не лише внутрішню політику, але й регіональний та місцевий рівні. Наразі розвиток України залежить від комплексу факторів, серед яких ключовими є:

- Збереження суверенітету та територіальної цілісності: це фундамент, на якому будується майбутнє України. Незалежність від агресора є запорукою самовизначення та демократичного розвитку країни.

- Чисельність і структура населення: війна призвела до значних людських втрат, міграції та зміни демографічної структури. Ці фактори потребують ретельного аналізу та відповідних політичних рішень для забезпечення сталого розвитку.

- Стан національної економіки: війна завдала серйозної шкоди економіці України, зруйнувавши інфраструктуру, ланцюги постачання та змусивши багато підприємств зупинити свою роботу. Відновлення та розвиток економіки потребують масштабних інвестицій та системних реформ.

- Можливості збереження і розвитку інфраструктури: війна призвела до руйнування доріг, мостів, будівель, енергетичних об'єктів та інших елементів

інфраструктури. Відновлення та модернізація інфраструктури є ключовим фактором для економічного зростання та покращення якості життя людей.

- Згуртування та стійкість суспільства: війна продемонструвала єдність та стійкість українського народу. Проте, війна також загострила соціальні проблеми та потребує консолідації зусиль влади та громадянського суспільства для їх вирішення.

Варто зауважити, що війна в Україні спричинила руйнівні наслідки, які потребують комплексного та масштабного відновлення. Ця проблематика стала пріоритетним напрямком досліджень багатьох науковців, серед яких Т. Богдан, С. Винограденко, А. Гончаренко, Б.Данилишин, В. Степаненко, С. Чернов та інші. Їхні праці зосереджуються на аспектах відновлення держави, удосконалення сфери публічного управління та забезпечення ефективного функціонування системи органів влади.

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 відзначити, що під час підготовки пропозицій 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, освітньою, сфери охорони здоров'я, розвиненими малими та середніми підприємствами з доданою вартістю, які забезпечують зайнятість населення. 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 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.

Важливим елементом публічного управління у справі відновлення України в умовах війни є збереження заощаджень громадян. Як свідчить практика, саме завдяки створенню робочих місць можна зберегти заощадження населення та трудовий потенціал економіки. Безумовно, у нинішній ситуації втрата роботи та, як наслідок, скорочення (або зникнення) поточного доходу, суттєво зменшують заощадження людей. Тому саме активне створення

робочих місць дозволить громадянам зберегти поточний рівень доходів, запобігти зниженню заощаджень та стимулювати економічне зростання.

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.

Війна завдала жахливих руйнувань нашій країні. Мільйони людей змушені покинути свої домівки та шукати прихистку за кордоном. Проте, відновлення України – це не лише про відбудову зруйнованого. Це про сталий розвиток, відновлення і створення нового, кращого життя для всіх українців. Створення нових робочих місць стане потужним стимулом для повернення людей до України. Це дозволить їм не лише забезпечити себе та свої сім'ї, але й стати рушійною силою розвитку країни.

Відновлення зруйнованих міст і сіл – це не просто реконструкція будівель. Це відродження соціальної інфраструктури, створення нових можливостей для освіти, охорони здоров'я, культури та дозвілля. Це те, що змусить людей повернутися до своїх домівок і відчувати, що вони будують майбутнє для себе та своїх дітей.

Нова економіка України має ґрунтуватися на інноваціях, стійкості та співпраці. Ми повинні використовувати всі наші можливості та ресурси, щоб створити економіку, яка буде конкурентоспроможною на світовому ринку та забезпечувати добробут всіх українців.

Відновлення України неможливе без допомоги міжнародних партнерів. Ми щиро вдячні за ту підтримку, яку вже отримали, і розраховуємо на подальшу співпрацю з дружніми країнами та міжнародними організаціями.

Разом ми відбудуємо Україну сильнішою та кращою, ніж вона була до війни. Ми створимо країну, де кожен буде мати можливість жити мирно, щасливо та гідно.

#### **Список літератури**

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України №266/2022. 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-zatverdyy-poriadok-rozroblennia-program-kompleksnoho-vidnovlennia-terytorii>

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Воронов Олександр Ігоревич**

д. н. держ. упр., доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук,  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса, Україна

**Плешко Едуард Анатолійович**

к. юрид. н.,  
головний спеціаліст Спеціалізованої прокуратури  
у військовій та оборонній сфері Південного регіону,  
м. Одеса, Україна

Нині ресурси засобів масової інформації та соціальних мереж активно використовуються протиборчими сторонами, тому новою формою сучасних політичних та військових конфліктів виступає інформаційна загроза. Війна із використанням інформації стала одним із небезпечних видів конфлікту. Вона може складатися із цілеспрямованого збору тактичного інформаційного матеріалу, поширення пропаганди із метою деморалізації держави-ворога та її населення, підриву якості інформації противника. Як правило інформаційна війна організовується разом із психологічною та кібер-війнами. Використання подібних методів протистояння досі не отримало належної оцінки з боку фахівців. Однією з причин такого явища є дуже інтенсивний розвиток методів та специфічних аспектів проведення інформаційної війни, її впливу на прийняття рішень в сфері публічного управління. Відповідно, ця проблема заслуговує ретельного розгляду, зокрема на українському ґрунті. Україна за останні роки перетворилася на певний «полігон» із використання новітніх форм та методів інформаційної війни, ініціатором яких є російська федерація. Для українських фахівців це питання залишається надзвичайно важливим, адже необхідно не тільки уміти протистояти наявним загрозам, але також передбачати імовірний розвиток подій та вміти приймати управлінські рішення в складних умовах воєнного стану.

В сучасному глобалізованому світі, де одна з провідних ролей відводиться інформації (доступ та володіння нею), на перший план виходять проблеми здійснення інформаційних впливів, маніпулювання інформацією, що дає можливість досягати поставленої мети без втрат людських ресурсів та значних матеріальних видатків. Особливо гостро це питання постає, якщо такі інформаційні впливи та виклики можуть привести до стійких дестабілізаційних процесів держави. Сучасне використання інформаційних технологій, Інтернету, мобільного зв'язку, різноманітних телекомунікаційних систем окрім зручностей роблять загальну систему прийняття рішень в сфері публічного управління вразливою щодо посягань на неї. Створюються передумови витоку інформації, можливості технічного впливу на неї з метою формування потрібної суспільної думки та створення можливості фіксувати і передавати стратегічну інформацію ворогу незначними з технічної точки зору зусиллями. Сучасні технічні можливості дозволяють практично в прямому ефірі слідкувати за розвитком воєнних дій, викривати злочинні дії агресора, що є визначальним у перевазі на інформаційному фронті.

Проблеми забезпечення інформаційної безпеки та прийняття рішень в умовах воєнних дій покладені в основу досліджень В.Гурковського, Б. Кормича, М. Швеця, А. Селіванова. Дискусійні проблеми організації та проведення сучасних інформаційних війн вивчали західноєвропейські і українські дослідники. Б.Рамеш охарактеризував особливості розгортання інформаційної війни, проаналізував майбутнє значення цього виду гібридних війн. Ю.Горбань проаналізував феномен інформаційної війни та шляхи її побудови. І.Фещенко охарактеризував дефініцію «інформаційна війна», проаналізував основні її



форми та методи ведення [5]. Він довів перспективність інформаційно-психологічних кампаній як одного із важливих факторів успіху у збройних конфліктах та війнах ХХІ ст. Я. Чмир охарактеризував питання забезпечення інформаційної безпеки та прийняття рішень у результаті поширення інформаційної війни [6].

На фоні інформаційної безпеки виникає проблема інформаційного впливу на прийняття управлінських рішень в органах публічного управління. Прийняття рішень органами публічної влади було предметом дослідження багатьох науковців, таких як В.Журавльова, З.Кісіль, О. Мазяр, Ю. Федотова. Основною ціллю інформаційної війни є досягнення та утримання інформаційної переваги однією зі сторін над іншою шляхом надання специфічного інформаційно-психологічного та інформаційно-технічного впливу на державну систему прийняття рішень.

Сучасні фахівці зауважують, що існує декілька етапів організації та проведення інформаційних війн. На початковому етапі відбувається збільшення матеріалів та інших форм інформаційної активності із ціллю привернення уваги до «проблемної ситуації». На другому етапі інформаційного протистояння чиниться пошук аудиторії, її завоювання та поступова консолідація споживачів інформаційного продукту довкола основного протиріччя. На третьому етапі проходить масова інформаційна обробка аудиторії, насичення інформаційного простору матеріалами та відомостями, які призводять до залучення широкої аудиторії на той чи інший бік. Завершальним етапом слугує реакція аудиторії, яка впливає на забезпечення панування в інформаційному просторі конкретної сторони інформаційної війни.

З 2021 року була прийнята нова Стратегія інформаційної безпеки, що передбачає комплексну взаємодію на основі Конституції України, законів України, Стратегії національної безпеки України, Стратегії кібербезпеки України, а також міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. У ній конкретизуються потенційні інформаційні загрози таким чином, що: «інформаційна політика російської федерації – загроза не лише для України, але й для інших демократичних держав» [4]. У Стратегії поняття «інформаційна загроза» пояснюється як потенційно або реально негативні явища, тенденції і чинники інформаційного впливу на людину, суспільство і державу, що застосовуються в інформаційній сфері з метою унеможливлення чи ускладнення реалізації національних інтересів та збереження національних цінностей України і можуть прямо чи опосередковано завдати шкоди інтересам держави, її національній безпеці та обороні. Не менш важливою є небезпека залежності державного апарату від використовуваних ним інформаційних комунікацій, впровадження яких в систему управління супроводжується появою можливості зовнішнього втручання в роботу органів державної влади і місцевого самоврядування, розбалансування їх діяльності, дестабілізації загальної політичної обстановки. Яка-небудь значуща дія ззовні може привести до дестабілізації роботи органів державної влади.

Україна активно проводить інформаційну політику, метою якої є боротьба із російською пропагандою. Зокрема, діє програма повідомлення населення щодо можливих інформаційних фейків із боку ворога. З кінця лютого 2022 р. відбулося докладне інформування українського населення, особливо наголошувалося на тому, що довіряти можна лише офіційним українським джерелам інформації. Це дало змогу протистояти традиційній російській тактиці, яка передбачала викид неправдивої інформації та максимальне її розповсюдження у соціальних мережах та інших загальнодоступних каналах[3].

У зв'язку з актом збройної агресії з боку російської федерації, що відбувся 24 лютого 2022 року та широкомасштабним вторгненням в Україну збройних сил російської федерації, на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року №179-р «Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану» введено в дію план цивільного захисту України на особливий період [2]. З моменту оголошення воєнного стану, приймаються зміни до нормативно

правових актів з врахуванням реалій війни. Вони стосуються врегулювання деяких аспектів інформаційних правовідносин щодо заборони поширювати певну інформацію, враховуючи її суспільно-небезпечний характер; врегулювання важливих моментів щодо технічного фіксування інформації в умовах воєнного стану; встановлення чи посилення відповідальності за поширення певної інформації; врегулювання процесуальних дій щодо вилучення інформаційних даних. Верховна Рада ухвалила законопроект про кримінальну відповідальність за незаконну фото- та відеозйомку переміщення ЗСУ та міжнародної військової допомоги під час воєнного стану[1].

Рішенням Ради Національної безпеки і оборони від 8 березня 2022 року «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» встановлено, що в умовах воєнного стану реалізація єдиної інформаційної політики є пріоритетним питанням національної безпеки, забезпечення якої реалізується шляхом об'єднання усіх загальнонаціональних телеканалів, програмне наповнення яких складається переважно з інформаційних або інформаційно-аналітичних передач на єдиній інформаційній платформі стратегічної комунікації – цілодобовому інформаційному марафоні «Єдині новини #UАразом»». З огляду на це рекомендовано Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення вжити заходів щодо реалізації цього рішення.

Таким чином, управлінські рішення в екстремальних умовах публічного управління (зокрема, під час воєнного стану та повномасштабного вторгнення РФ на територію України) мають свої особливості. Це насамперед рішучість, відповідальність за наслідки рішень, це діяльність, що обмежена в часі, ресурсах, інформації, на власний ризик. Саме тому, в цей важкий час громадяни мають в таких ситуаціях адекватно реагувати, виконувати чіткі вказівки, не панікувати, користуватися знаннями, отриманими раніше і допомагати рятувальникам та іншим службовцям, військовим та спеціально уповноваженим особам. У порівнянні із 2014 р. Україна на сьогодні значно краще підготувалася до інформаційної війни. Були чітко окреслені канали зв'язку із суспільством, не допущено розповсюдження панічних настроїв, налагоджено роботу із західними партнерами, які отримували об'єктивну інформацію про перебіг військових дій. Завдяки цьому досягнуто успіху у висвітленні військових дій – в Україні ніхто не сумнівається, де ворог і на що він здатен.

Безперервні інформаційні атаки негативно впливають на формування внутрішньо- та зовнішньополітичного іміджу країни, а отже, на розвиток довірливих партнерських відносин з іншими гравцями на міжнародному полі, на прийняття рішень в сфері публічного управління. Формування інформаційної безпеки в умовах війни є комплексною технічною та політико-правовою діяльністю уповноважених органів, спрямованою на захист держави, суспільства і людини. У воєнний час захист інформаційної безпеки держави є пріоритетним оскільки безпосередньо від нього залежить безпека суспільства і людини.

### Список літератури

1. Котерлін І.Б. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану у аспекті забезпечення інформаційних прав та свобод. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. №1.2022. С.150-155.*
2. Махначева Н.М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління та адміністрування в Україні. Випуск 29. 2022. С.39-44.*
3. Патлашинська І.В. Сучасна російсько-українська інформаційна війна: завдання, методи та особливості використання. *Регіональні студії. №28. 2022. С.84-87.*
4. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 20.02.2024).

5. Фещенко І. Інформаційна війна як органічна складова сучасного збройно-політичного конфлікту. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2021. Вип. 13 (1). С. 96–103.

6. Чмир Я. Інформаційна війна як ключова загроза демократичному державотворенню України. *Державно-управлінські студії*. 2019. № 10. С. 1–11.

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Данилюк Катерина Володимирівна**

к. н. держ. упр., доцент,

доцент кафедри управління охороною здоров'я

Національний університет охорони здоров'я України

імені П.Л. Шупика

м. Київ, Україна

Система соціального забезпечення населення України є однією з головних соціальних систем для згладжування складних життєвих обставин членів українського суспільства, яке переживає військову агресію Російської Федерації. Надзвичайно складно управляти процесами соціального забезпечення населення територіальних громад, особливо в прифронтових зонах та деокупованих територіях, тому що нещадні бомбардування громадянської критичної інфраструктури та промислових комплексів, портів тощо знищив більше як третину економіки України, а для соціального захисту необхідні фінанси та матеріальні ресурси.

Аналізуючи в довоєнний період розвиток та функціонування системи соціального забезпечення України слід зазначити, що розпочате її реформування дало позитивні результати щодо удосконалення адресних соціальних виплат для населення територіальних громад, розроблено механізм публічного управління з компенсування за підвищенні послуг ЖКХ окремим категоріям громадян, кілька разів навіть в умовах воєнного стану відбувався перерахунок пенсій та підвищення мінімальної заробітної плати тощо.

Взявши курс на євроінтеграцію публічні органи влади намагаються всіма доступними механізмами публічного управління змінювати систему соціального забезпечення відповідно до стандартів Євросоюзу. Проведеним дослідженням з'ясовано, що складною проблемою в Україні залишається забезпечення населення територіальних громад соціальними послугами та адресними допомагами. Зважаючи на об'єктивні фактори функціонування системи соціального забезпечення в умовах соціально-економічної, гуманітарної кризи та військової агресії, пандемії COVID-19, яка модифікує продовжує накривати ті чи інші регіони України. В умовах недостатності державних фінансових та матеріальних ресурсів забезпечити соціальні стандарти населенню України європейського рівня не просто, але це є об'єктивною вимогою до нашої держави щодо євроінтеграції.

Досліджуючи сучасні проблеми соціального забезпечення населення України нами визначено, що основною причиною є неефективні механізми публічного управління та умови їх реалізації. Україна проголосила себе соціальною державою і виконання соціальних функцій є однією з важливих умов процесу євроінтеграції. Виконання соціальної функції держави відбувається через ряд механізмів публічного управління, які переводять соціальне забезпечення з теоретичної площини в практичну.

Особливо важлива роль в процесі соціального забезпечення населення територіальних громад відводиться таким механізмам публічного управління як: економічний, фінансовий, кадровий, освітній, інформаційний, правовий, науково-прикладний, матеріально-ресурсний) [1]. Механізми публічного управління системою

соціального забезпечення населення України в цілому, можна визначити, як сукупність способів, форм, методів, принципів, інструментів за допомогою яких реалізуються державно-управлінські впливи, державна соціальна політика, які спрямовані на врегулювання процесу надання допомоги особам, що перебувають у складних життєвих обставинах, у розв'язанні їхніх життєвих проблем[1,5].

Зважаючи на вище зазначене ми можемо вважати, що вказані механізми базуються на сукупності взаємозв'язків, взаємодій та взаємовідносин між конкретними потребами і інтересами отримувачів, суб'єктами публічного управління (відповідні органи публічної влади, місцевого самоврядування, посадові особи) та об'єктами управління (суспільні процеси, організації, колективи, окрема людина) в цій сфері[1].

Якщо акцентувати увагу на соціальному забезпеченні територіальних громад то слід взяти до уваги те, що територіальні особливості соціального забезпечення тісно пов'язані з територіальним розміщенням населення за адміністративно-територіальним розподілом. Особливу увагу в цьому процесі необхідно звернути на проведену адміністративно-територіальну реформу, яка створила в Україні майже 1500 об'єднаних територіальних громад. Як будь який процес державно-управлінських реформ, він супроводжувався позитивними та негативними наслідками для територіальних громад. Територіальні громади, де розвинена промисловість, природні ресурси, достатня щільність населення, розвинена соціальна інфраструктура благоустрою тощо в них присутні можливості забезпечувати своє населення всім спектром соціального забезпечення, адже сьогодні територіальні громади наділені правом самі вирішувати щодо того, чого потребує населення і оплачувати всі необхідні послуги з місцевого бюджету. І тут на першу лінію виходить ситуація щодо самодостатності та платоспроможності територіальної громади оплатити соціальні послуги та інші види соціального обслуговування своєму населенню[2].

Самодостатні територіальні громади в яких немає дефіциту фінансів та матеріальних ресурсів за допомогою наданих їм прав та механізмів публічного управління вирішують потреби свого населення у всіх формах соціального забезпечення. По іншому складається ситуація з населенням депресивних територіальних громад, керівництво якими не спроможне забезпечити їх тими послугами, яких вони потребують, із-за недостатності фінансових, матеріальних, технічних ресурсів, нерозвиненості соціальної інфраструктури, дорожнього та транспортного сполучення, відсутністю фахівців тощо. Особливо складна ситуація в прифронтових зонах та деокупованих територіях України, де відсутність житла, послуг ЖКХ, води, транспорту та елементарних санітарно-гігієнічних умов тощо поставила населення на межу виживання.

Населення депресивних територіальних громад це також громадяни нашої держави, яким Конституцією України гарантовано право на соціальний захист. А тому, органам публічної влади та місцевого самоврядування необхідно розробляти механізми та інструменти публічного управління з забезпечення такого права незважаючи ні на які перешкоди. На думку автора великого значення в процесі соціального забезпечення соціальними послугами та допомогам населення територіальних громад відіграє ряд інструментів механізмів публічного управління системою соціального забезпечення населення України.

Слід активізувати розвиток системи соціального забезпечення на ринку соціальних послуг в самодостатніх територіальних громадах, де можуть розміщуватись центри соціального забезпечення та надання соціальних послуг, а в їх складі функціонувати мобільні виїзди бригади з соціального забезпечення та надання соціальних послуг, які не можуть утримувати на своїй території громади з депресивним соціально-економічним розвитком, а тому вони можуть замовляти соціальні послуги для свого населення через договірні відносини з такими центрами і складати зручний графік для отримання таких послуг. Для громад з депресивним соціально-економічним розвитком це вихід, тому що вони з меншими затратами і фахово зможуть забезпечити своє населення необхідними послугами [3]. Це вкрай важливо розвивати і зв'язку з тим, що в таких регіонах розміщені

тимчасово переміщені сім'ї, яким вкрай необхідні всі види соціального забезпечення, а протягом двох років військової агресії до своїх домівок повертаються поранені воїни на реабілітацію, які також потребують соціальних послуг та всіх видів соціального забезпечення.

На думку вітчизняного науковця Дубич К.В. в зв'язку з соціально-економічною кризою та обмеженістю ресурсів територіальних громад, важливу роль в соціальному забезпеченні відіграє роль державно-громадське міжсекторальне партнерство, що невід'ємною компонентою соціального забезпечення, важливим державно-управлінським інструментом, який на практиці дає змогу реалізовувати закріплені в законодавстві принципи соціального захисту населення. Зокрема такі, як максимальної ефективності використання коштів суб'єктами, що здійснюють соціальне забезпечення, соціальної справедливості, адресності та індивідуального підходу, доступності та відкритості [1].

Ми погоджуємось з автором, адже саме державно-громадське міжсекторальне партнерство відіграло важливу роль в перші дні військової агресії, коли публічна влада та українське суспільство об'єдналися навколо захисту незалежності та суверенітету своєї Батьківщини і зараз настав час всіма доступними механізмами та інструментами публічного управління здійснювати соціальне забезпечення тим, хто його потребує незважаючи ні на територіальні ознаки, соціально-економічний розвиток тощо.

Важливим чинником в державно-громадському міжсекторальному партнерстві відіграє механізм публічного управління з інформаційного забезпечення, оскільки він дає можливість органам публічної виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадському сектору збирати, аналізувати та узагальнювати інформацію про рівень соціального забезпечення та ринок соціальних послуг в регіоні, окремій територіальній громаді, оцінювати становище та життєві обставини населення, тимчасово переміщених осіб, військовослужбовців та їх родин, що перебувають у складних життєвих обставинах, визначати їх потреби у різних видах, формах та обсягах соціального обслуговування.

На нашу думку важливим в процесі соціального забезпечення населення територіальних громад є проведення консультацій між всіма зацікавленими сторонами. Саме процес консультування забезпечує процес комунікації з різними гілками влади, громадськими організаціями, отримувачами соціального забезпечення та їх родичами. Участь в консультаціях отримувачів послуг з соціального забезпечення підвищує поінформованість щодо права на соціальне забезпечення, можливості контактування з органами публічної влади та місцевого самоврядування, дисциплінує і одну і іншу сторону щодо взятих зобов'язань, що в свою чергу може позитивно впливати на рівень довіри в населення до різних органів публічної влади нашої держави.

Дослідивши сучасні проблеми публічного управління соціальним забезпеченням населення територіальних громад можна зробити наступні висновки.

1. Система соціального забезпечення населення України є однією з головних соціальних систем для згладжування складних життєвих обставини українського суспільства, яке переживає військову агресію Російської Федерації.

2. В довоєнний період розпочато реформування системи соціального забезпечення, що дало певні позитивні результати щодо удосконалення адресних соціальних виплат для населення територіальних громад та розроблено механізм публічного управління такою системою, але військова агресія не дозволила завершити цей процес.

3. Проведена адміністративно-територіальна реформа створила в Україні майже 1500 об'єднаних територіальних громад, але соціально-економічний розвиток таких громад різний і тут виникли проблеми соціального забезпечення населення тих громад які неспроможні це зробити із-за депресивності розвитку.

4. Вирішення проблеми соціального забезпечення населення депресивних територіальних громад може розвиток ринку соціальних послуг де в самодостатніх територіальних громадах можуть розміщуватись центри соціального забезпечення та надання соціальних послуг, в їх складі функціонувати мобільні виїзді бригади з соціального

забезпечення та надання соціальних послуг, які можна замовляти через договірні відносини з такими центрами.

5. Важливу роль в соціальному забезпеченні територіальних громад відіграє роль державно-громадське міжсекторальне партнерство, що є важливим державно-управлінським інструментом, який на практиці дає змогу реалізовувати закріплені в законодавстві принципи соціального захисту населення.

6. Залучення до участі в консультаціях отримувачів послуг з соціального забезпечення підвищить поінформованість населення територіальних громад щодо права на соціальний захист, можливості контактування з органами публічної влади та місцевого самоврядування за формулою «держава – територіальна громада - суб'єкти соціального забезпечення».

### Список літератури

1. Дубич К. В. Соціальне замовлення – ефективний механізм надання соціальних послуг в Україні: [Електронне видання] / К. В. Дубич // Державне управління : теорія та практика : електрон. наук. фах. вид. – 2013. – № 1. – URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/14.pdf>. – 11 с.

2. Моргулець О. Б. Динаміка економічного розвитку сфери послуг України. Вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 11. – С. 194–197.

3. Про соціальні послуги : [Закон України 2671-VIII] // Відомості Верховної Ради(ВВР), 2019– 17 січ. (№ 18). – С. 73 URL: <http://www.ligazakon.ua/>.

4. Beyond GDP: Measuring progress, true wealth, and the well-being of nations: European Commission, European Parliament, Club of Rome, WWF and OECD Conference. 19-20 November 2007 URL: [http://ec.europa.eu/environment/beyond\\_gdp/2007\\_conference\\_en.html](http://ec.europa.eu/environment/beyond_gdp/2007_conference_en.html) (дата звернення: 20.09.2019).

5. Deafferentation of international Estimates of Poverty in Ukraine in the Coordinates of Euro Integration Policy of Sustainable Macroeconomic Development/ Lidiia Karpenko, Klavdiia Dubych, Hennadii Dmytrenko, Nataliia Oliinyk/ Proceedings of the 5 th International Conference on European Integration 2020/ Ostrava: VSB-Technical University of Ostrava, 2020, pp. 379-390.

## ПРОБЛЕМАТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ (ВЕТЕРАНІВ), ЩО ЗВІЛЬНЯЮТЬСЯ З ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЇХНЬОЇ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ

**Домбровська Ольга Геннадіївна**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У зв'язку з проведенням антитерористичної операції на сході України, що розпочалася у квітні 2014 року і завершилася у квітні 2018 року, виникла нова категорія громадян, які потребували соціальної допомоги – учасники антитерористичної операції. Після зміни формату у 2018 році АТО в ООС разом із раніше визначеною категорією учасник АТО була створена категорія - учасник ООС. З початком повномасштабної військової кампанії росії в Україні Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 в Україні запроваджено воєнний стан [1]. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо уточнення правил визначення категорій осіб, визнаних ветеранами війни, та членами сімей загиблих захисників» від 15.03.2022 р. № 2121-9 [2] значно розширено коло осіб, які віднесені до учасників бойових дій, зокрема до них

включено добровольців територіальної оборони, учасників добровольчих формувань територіальної громади, осіб, які брали участь у заходах із захисту України, захисту населення та країни в цілому, внаслідок агресії російських військ проти України.

В якості понятійного визначення будемо використовувати термін «ветеран війни». До ветеранів війни належать учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни.

За словами екс-міністерки у Справах ветеранів Юлії Лапутіної, до початку повномасштабного вторгнення було зареєстровано 500 тисяч людей, які були учасниками АТО/ООС з 2014 року. Кількість ветеранів та сімей, які втратили близьких через бойові дії, після війни може збільшитись до 5 млн осіб.

Повноцінна соціальна адаптація ветеранів неможлива без належного соціального захисту цієї категорії громадян. Державна політика у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України формується та реалізується на принципах соціальної справедливості під час встановлення обсягу пільг та гарантій, комплексності під час формування та реалізації заходів адаптації ветеранів війни до мирного життя, належного фінансового забезпечення передбачених законом пільг та гарантій зазначеній категорії громадян, відкритості та рівного доступу до інформації про державні пільги та гарантії, механізми їх реалізації, доступу до реалізації права на отримання всіх пільг та гарантій, прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади, їх посадових осіб у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України [3].

Система соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України – сукупність органів державної влади, підприємств, установ, організацій, які взаємодіють між собою та іншими системами державного управління з метою формування та реалізації державної політики у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України [3].

Належний соціальний захист є рушійною силою для участі у відсічі та стримуванні збройного вторгнення росії і подоланні його наслідків, впливає на рівень соціальної захищеності учасників конфлікту та створює належні умови для забезпечення гідного рівня проживання, здоров'я, освіти та роботи. Також слід звернути увагу на недоліки правового регулювання соціального захисту учасників бойових дій в Україні – прогалини в нормативному регулюванні діяльності уповноважених державних органів, які відповідають за забезпечення цих прав, відсутність контролю за їх реалізацією, надання пільг учасникам бойових дій, які фактично мають декларативний характер і створюють лише видимість захисту цих осіб з боку держави. На жаль, обмеженість фінансових ресурсів держави для забезпечення оборонних потреб у поєднанні з нерівномірним розподілом фінансування та неефективним використанням фінансових ресурсів негативно впливає на обсяги фінансової та матеріальної підтримки ветеранів російсько-Української війни [4].

Основним законом, що систематизує головні принципи соціального захисту ветеранів, є Конституція України. Зокрема, статтю 17 Закону встановлено соціальний захист цієї демографічної категорії: держава забезпечує соціальний захист громадян України, які проходять військову службу у Збройних Силах України та інших військових формуваннях, а також їх сімей [5].

До іншої категорії нормативно-правових актів відносяться положення Податкового кодексу України (щодо надання податкових пільг учасникам бойових дій) [6], Житлового кодексу України (придбання житла учасниками бойових дій) [7] та Земельного кодексу України (наділення земельними ділянками учасників бойових дій) [8]. Закон України «Про

статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [3] є одним із найбільш значущих законів у цій сфері, зокрема він відображає систему державних гарантій в Україні.

Учасник війни має право на пільги та допомогу. Закон України «Про статус ветеранів війни, їх соціальний захист» містить велику кількість пільг, послуг та допомоги для ветеранів (понад двадцять). Розглянемо найбільш важливі.

Право на отримання безкоштовних рецептів, лікарських препаратів, імунобіологічних препаратів, медичних засобів; 100% виплата допомоги по тимчасовій непрацездатності незалежно від стажу роботи; абсолютне право на збереження робочого місця у разі скорочення чисельності працівників; спеціальне житло та земельні ділянки для особистої забудови, ведення садівництва та городництва, ремонт будинку та пільга на пальне. Цим же законодавством закладено правові основи для реалізації соціального партнерства у сфері захисту соціальних прав учасників бойових дій.

Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» [9] встановлює єдину систему соціально-правового захисту військовослужбовців та членів їх сімей, а також гарантує сприятливі умови для виконання ними конституційного обов'язку щодо захисту своєї країни в усіх сферах життя: економічній, соціальній та політичній. Зокрема, у пункті 2 статті 15 цього Закону визначено розмір одноразової грошової допомоги, що виплачується мобілізованим військовослужбовцям, яка має бути виплачена в день демобілізації. Цим законодавством також надано право військовослужбовцям отримати одноразову грошову виплату в разі смерті або втрати працездатності. Варто також зазначити, що розмір допомоги не залежить від звання військовослужбовця, його окладу або кількості років служби.

Вагомою складовою законодавчої системи є низка законів України, що прямо чи опосередковано стосуються захисту соціальної сфери учасників бойових дій, зокрема, положення Закону «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [10]. Фінансові основи соціального захисту учасників бойових дій впливають із Бюджетного кодексу України [11] та Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» [12]. Фінансування коштів, виділених на ці цілі, здійснюється через програми, якими керують центральні та місцеві органи влади. Деякі вітчизняні та міжнародні експерти вважають, що окремі положення зазначених законів і сьогодні є декларативними. По-перше, необхідно змінити методи та підходи до дотримання та документування конституційних прав людей з інвалідністю, зокрема внаслідок поранень. Надзвичайно важливими для цієї категорії є такі: доступність послуг, рівні можливості, в тому числі з урахуванням індивідуальних потреб, гострі питання працевлаштування, залучення до повноцінної участі у житті суспільства. Варто зазначити, що Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» містить визначення найважливіших понять і категорій, які відображають підходи до реабілітації осіб з інвалідністю в Україні, що фактично є системою заходів, які намагаються відновити здоров'я, соціальне становище або психологічні функції учасника бойових дій [13].

В державі є багато закладів різних форм власності, які надають послуги з реабілітації інвалідам війни, ці послуги покликані допомогти їм інтегруватися в суспільство. Однак, наразі в Україні відсутня комплексна та системна реабілітаційна інфраструктура, яка б забезпечувала якісні, доступні та ефективні послуги, продукти та проекти для реабілітації. Тимчасова окупація територій зовнішнім агресором призводить до втрати інфраструктури, пов'язаної з відновленням. Водночас в Україні зростає важливість розвитку військово-медичної реабілітації та відповідної інфраструктури, тому що кількість інвалідів внаслідок бойових дій стрімко зростає. За цих обставин державі вкрай важливо збільшити свої інвестиції у розвиток сучасних реабілітаційних закладів [14].

Соціальне страхування особливо актуальне для учасників бойових дій, оскільки ризику та небезпеки, пов'язані з їхньою участю у війні, очевидні. Основні нормативно-правові акти щодо пенсійного забезпечення учасників бойових дій містяться в Законах України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та «Про пенсійне



забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб» [15; 16]; останній є основним законом щодо цієї теми. До підзаконних нормативно-правових актів у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні слід віднести акти Президента, центральних та регіональних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування. Це укази та розпорядження Президента, постанови уряду, накази міністерств і відомств, які займають у них особливе місце. Зокрема, йдеться про такі укази, які вийшли з 2014 року: «Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози та збереження територіальної цілісності України» [17], «Про невідкладні заходи щодо стабілізації соціально-економічної ситуації в Донецькій та Луганській областях» [18], «Про заохочення військовослужбовців-учасників антитерористичної операції» [19] та ін. До категорії підзаконних актів про соціальний захист учасників бойових дій в Україні також входить перелік рішень уряду щодо покращення їх соціального захисту, як-от: «Про затвердження Порядку надання статусу інваліда війни особам, які отримали інвалідність як внаслідок поранення, контузії чи каліцтва, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення» [20], «Про затвердження Порядку надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни особам, які отримали інвалідність внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації в Донецькій та Луганській областях».

Загальним підсумком аналізу нормативно-правових актів, у тому числі галузевих, є те, що в державі створено формальну та впорядковану систему соціального захисту учасників бойових дій. Останні досягнення в регулюванні державного соціального захисту учасників бойових дій є помітними. Ось найбільш помітні з них. По-перше, це можливість грошової компенсації придбання житла ветеранами війни та членами їх сімей. По-друге, це отримання статусу учасника бойових дій серед добровольців. Крім того, урядом держави ініційовано програму фізичної, медичної, психічної, соціальної та професійної реабілітації учасників бойових дій [21]. Значущість ініціативи підвищує її цільовий характер та включення комплексу заходів, спрямованих на підтримку морально-психологічного стану, вирішення нагальних питань щодо медичного обслуговування, психологічної допомоги, фізичної допомоги, професійної допомоги, фізичного виховання та спортивної реабілітації. Під час дослідження нормативно-правового механізму, що регулює соціальний захист учасників бойових дій, виявлено низку проблемних моментів, що знаходяться за межами правового нормативного поля, зокрема щодо осіб, зниклих безвісти та військовополонених — учасників бойових дій, прийнятих стандартів соціально-психологічної реабілітації були відсутні. Одним із серйозних недоліків нинішньої системи пріоритетності пільг учасників бойових дій є той факт, що більшість доступних пільг розподіляються не між всіма людьми [22]. Як наслідок, нинішня система пільг не здатна гарантувати гідний рівень життя військовослужбовцям.

Тому, створення системи соціальних норм та гарантій для військових є принципово важливим, це створить умови для їх успішної самореалізації при збереженні мирного способу життя. Актуальною залишається необхідність законодавчого врегулювання та розширення діяльності волонтерських організацій. Гострим питанням є необхідність удосконалення законодавства з метою створення умов для реабілітації та соціальної адаптації учасників бойових дій на рівні як центральних, так і місцевих органів влади, а також залучення бізнес-ресурсів, волонтерів, громадськості, міжнародної спільноти. Сьогоднішні положення свідчать, що військовослужбовці після закінчення служби в Збройних Силах стають цивільними особами і, таким чином, втрачають право на отримання військової допомоги. У зв'язку з цим вкрай важливо надати демобілізованим військовослужбовцям можливість лікувати посттравматичні синдроми та інші захворювання, що виникли внаслідок військової служби, а не в цивільних умовах. Це дозволить їм надавати конкретну висококваліфіковану допомогу після закінчення терміну

служби. Щодо удосконалення нормативно-правових механізмів державного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій, важливою складовою цієї роботи є залучення до законотворчої діяльності громадських і ветеранських організацій у своєму складі, спілок та інших соціальних партнерів. Як показує досвід, їх члени надзвичайно обізнані з усіма проблемними питаннями соціального захисту учасників бойових дій, а також готові пропонувати власні інноваційні підходи до вирішення питань. Беззаперечно, що сфера соціального захисту учасників бойових дій набуває все більшого значення, її необхідно вдосконалювати, першочерговим завданням має бути вивчення передового зарубіжного досвіду та впровадження його в практичну та правову сфери в Україні.

#### Список літератури

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 р. №64/2022.
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо уточнення норм, що регулюють питання визначення категорій осіб, які визнаються ветеранами війни та членами сімей загиблих Захисників і Захисниць України, та надання їм соціальних гарантій : Закон України від 15.03.2022 р. № 2121-IX.
3. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII.
4. Наливайко І. Теоретико-правова характеристика соціального захисту учасників бойових дій в Україні.
5. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР.
6. Податковий кодекс України: Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
7. Житловий Кодекс: Кодекс України від 30.06.1983 р. № 5464-X.
8. Земельний кодекс України: Кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768-III.
9. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей: Закон України від 20.12.1991 р. № 2011-XII.
10. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 06.10.2005 р. № 2961-IV.
11. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
12. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 03.11.2022 р. № 2710-IX.
13. Про статус ветеранів військової служби, ветеранів органів внутрішніх справ, ветеранів Національної поліції і деяких інших осіб та їх соціальний захист: Закон України від 24.03.1998 р. № 203/98-ВР.
14. Гордієнко Є.П. Нормативно-правове забезпечення соціального захисту учасників бойових дій. Ефективність державного управління. 2018.
15. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV.
16. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб: Закон України від 09.04.1992 р. № 2262-XII.
17. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 13 квітня 2014 року «Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України»: Указ Президента України від 14.04.2014 р. № 405/2014.
18. Про невідкладні заходи щодо стабілізації соціально-економічної ситуації в Донецькій та Луганській областях: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 04.11.2014 р.
19. Про заохочення військовослужбовців-учасників антитерористичної операції: Указ Президента України від 19.05.2014 р. № 480/2014.
20. Про затвердження Порядку надання статусу особи з інвалідністю внаслідок війни особам, які отримали інвалідність внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання, одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції,

здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях: Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2015 р. № 685.

21. Про затвердження Державної цільової програми з медичної, фізичної реабілітації та психосоціальної реадaptaції постраждалих учасників Революції Гідності, учасників антитерористичної операції та осіб, які брали участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.12.2018 р. № 1021.

22. Наливайко І.О. Стандарти Ради Європи та правові позиції ЄСПЛ у сфері запобігання та протидії домашньому насильству: теоретико-правова характеристика. Юридичний науковий електронний журнал, 2022. № 7.

## **КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНУЛУ В УКРАЇНІ**

**Друмов Денис Анатолійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасних умовах, коли Україна стикається зі складними викликами та випробуваннями, однією з найбільш актуальних проблем є кадровий дефіцит у медичній сфері. Цей дефіцит є складним явищем, яке має численні причини, але перше основною безумовно є широкомасштабна війна. Військова агресія призвела до значного загострення ситуації в медичній сфері: медичний персонал, включаючи лікарів, медичних сестер та інших фахівців, зазнають великого тиску та стресу у зв'язку з викликами, пов'язаними з лікуванням поранених та порушеннями прав людини. Ця ситуація викликала значне зниження кількості медичних працівників, а також зміну їхньої мотивації та підходів до професійної діяльності. У таких умовах розробка ефективної комунікаційної політики, спрямованої на залучення та підтримку медичного персоналу, стає крайньою необхідністю для забезпечення стабільності та ефективності медичної системи України.

По даним дослідження Українського центру охорони здоров'я за 2022 рік (рис. 1) кількість лікарів, середнього та молодшого медичного персоналу знизилась на 13,7 % по зрівнянню з 2021 роком. Найбільший кадровий дефіцит зареєстровано серед молодшого медичного персоналу – 16,5 % [1, с. 34]. Дані вираховувались лише на основі статистика НЗСУ про медичний персонал закладів, які мають угоду з медичною установою. Медичний персонал приватних закладів, відомчих лікарень до розрахунків не потрапив.

Аналізуючи дані інтернет-ресурсу Work.ua спостерігається різкий спад попиту на медичну професію у 2022 році з 5663 вакансії у лютому до 806 у березні (рис. 2). За 2023 рік ринок праці поступово стабілізується: вже у серпні 2023 року розміщено 6445 вакансій [2], проте чітко відслідковується збільшення пропозицій за відсутності попиту. Найбільше вакансій для медичних сестер та лікарів загальної практики.

Серед причин кадрового голоду можливо виділити наступні: міграція значної частини медичного персоналу за кордон, переміщення з прифронтових територій у інші регіони, активна мобілізація медичного персоналу чоловічої статі до лав ЗСУ на непрофільні військові посади, емоційне вигорання та низька заробітна плата робить медицину менш привабливою професією для молодих спеціалістів, які, як наслідок, змушені шукати інші джерела доходу. Систематичні ракетні удари призводять до суттєвих руйнувань інфраструктури, в тому числі і закладів освіти. Це в свою чергу значно обмежує

доступ до освіти та навчанню для медичного персоналу та ускладнює процес підготовки нових фахівців, або підвищенню кваліфікації існуючих.

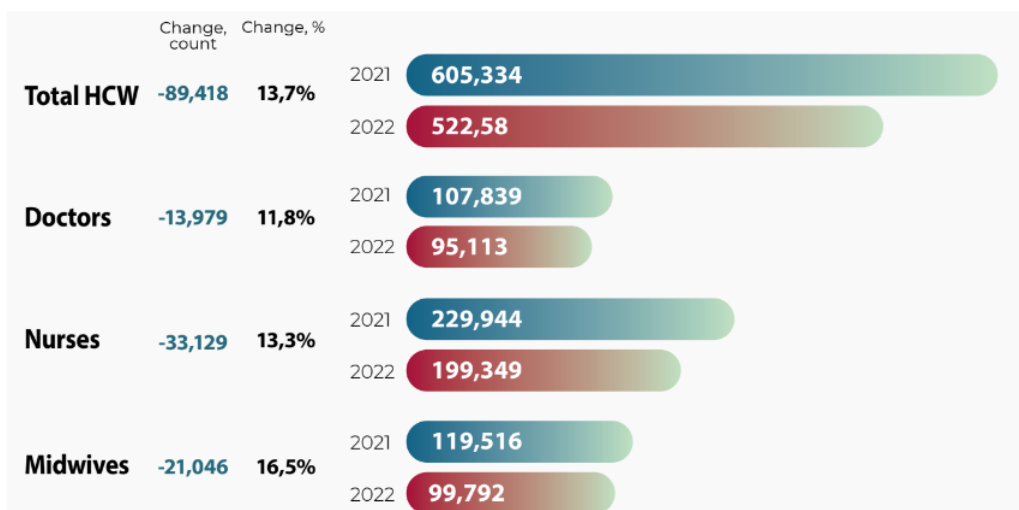


Рис. 1. Тенденція скорочення кількості медичних працівників, розподілених згідно професійних груп

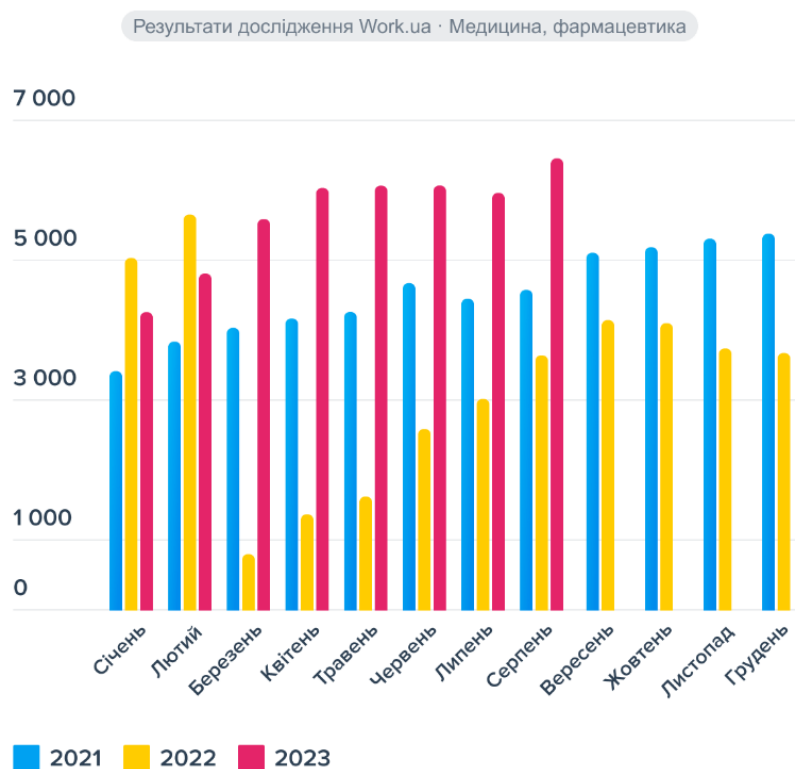


Рис. 2. Динаміка вакансій у категорії «Медицина, фармацевтика» з 2021 до серпня 2023 року згідно інтернет-ресурсу Work.ua

Безумовно, для вирішення проблеми дефіциту медичного персоналу необхідно використовувати кризові комунікації та побудувати ефективну стратегію комунікаційної політики. Перш за все, необхідно провести аналіз поточного стану та причин, що спричинили дефіцит персоналу, щоб належним чином орієнтуватися в подальших діях. Далі, важливо встановити чіткі комунікаційні канали з усіма стейкхолдерами, такими як медичні університети, лікарські асоціації, урядові органи та громадські організації.

Підтримка співпраці та обміну інформацією між цими стейкхолдерами допоможе вирішити проблему з різних напрямків.

Для розповсюдження інформації про проблему та заходи, які приймаються для її вирішення важливо використовувати традиційні медіа, такі як телебачення, радіо та газети. Також ефективною буде активне ведення соціальних мереж, де можна створювати спеціальні сторінки та групи, організовувати онлайн-кампанії та дискусії, а також публікувати інформаційні матеріали та відеоролики. Додатково, важливо використовувати інші цифрові канали, такі як веб-сайти, блоги та електронні розсилки, для надання детальної інформації та розповсюдження новин. Крім того, рекомендується організовувати публічні заходи, такі як конференції, семінари та вебінари, де можна обговорити проблему та обмінятися досвідом та ідеями щодо її вирішення. Такий різноманітний підхід до комунікаційної кампанії дозволить залучити різні аудиторії та максимально поширити інформацію про проблему та шляхи її вирішення.

Ще однією ланкою комунікаційної політики виступає активна інформаційна кампанія, спрямована на залучення молоді до медичної професії, підвищення обізнаності про можливості розвитку кар'єри в цій галузі та розкриття перспектив медичного навчання та практики, а також підтримки та стимулювання існуючого медичного персоналу, що сприятиме їхньому збереженню та підвищенню мотивації.

Необхідним напрямком подолання дефіциту кадрів виступає розвиток міжнародної співпраці для встановлення партнерської відносин та обміну досвідом, залученню іноземних фахівців для роботи в Україні.

Не менш важливим фактором є удосконалення умов праці, що включатиме підвищення заробітної плати, зменшення робочого навантаження, розробка програм преміювання працівників.

Для закладів освіти рекомендується впровадження новітніх методів навчання, практичних тренінгів, запрошувати на лекції відомих діячів медицини для покращення мотивації майбутніх спеціалістів.

У додаток до вищевикладеного, можна підкреслити, що подолання дефіциту медичного персоналу вимагає інтегрованого та системного підходу. Комунікаційна стратегія є одним із ключових інструментів та має бути орієнтована на залучення та стимулювання медичних працівників, студентів та молодих фахівців до медичної професії та на підвищення громадської свідомості щодо важливості цієї професії та перспектив розвитку кар'єри. Крім цього, для оперативного вирішення цієї проблеми також необхідно впроваджувати стимулюючі програми, модернізувати освітні програми, розвивати інфраструктуру, забезпечувати підтримку та стимулювання медичного персоналу та сприяти міжнародній співпраці. Очевидно, що лише взаємозв'язок всіх зацікавлених сторін може бути ефективним для подолання дефіциту кадрів у медичній галузі і сприяти стабільності та ефективності системи в майбутньому.

#### **Список літератури**

1. Healthcare at War: The Impact of Russia's full-scale Invasion on the Healthcare in Ukraine. URL: [https://drive.google.com/file/d/1dZQHg\\_aSdY9x1OiJwz6nM\\_G3fWSny3Ol/view](https://drive.google.com/file/d/1dZQHg_aSdY9x1OiJwz6nM_G3fWSny3Ol/view)
2. Україні бракує лікарів: ринок праці в медицині сповнений вакансіями, на які нікому відгукуватися URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3178/>

## ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В СЕКТОР ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ

**Замостяник Григорій Михайлович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Воєнний стан – саме таке є сьогодні в Україні, після вторгнення до нашої держави військ РФ. Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводить в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, 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. Актуальними інструментами управління в таких 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; це інструмент забезпечення ефективності і гнучкості системи національної (регіональної, глобальної) безпеки в запобіганні та реагуванні на кризові ситуації у різноманітному і складному просторі реальних і потенційних загроз за умов високого рівня невизначеності. 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 [1, с. 27-28; 5, с. 1; 2, ст. 1].

Актуальність обраної теми в Україні збільшується з кожним роком. Сектор охорони здоров'я України стикається з різними викликами, як внутрішніми, такими як нестача фінансування, неефективне управління ресурсами та низька якість медичних послуг, а також вплив зовнішніх чинників, до яких за останні десятиліття можна віднести: глобальні фінансові кризи, спалах пандемії SARS Cov-2, військова агресія з боку РФ.

Умови військового стану в Україні можуть призвести до серйозних фінансових обмежень для інвестування у різні сфери економіки, включаючи інфраструктуру, охорону здоров'я, освіту та інші галузі. Одними із можливих фінансових обмежень в умовах військового стану в Україні можна виділити: зменшення бюджетних видатків – зменшення видатків на різні програми, особливо відбудова інфраструктури в місцях активних бойових дій; збільшення витрат на оборону – для забезпечення армії та сил оборони, закупівлі військової техніки та зброї, підтримки військових операцій тощо; зменшення інвестицій – в першу чергу у розвиток економіки, інфраструктуру та соціальні програми; збільшення державного боргу – збільшення кількості позик або інші не вигідні для країни в тривалій перспективі дії, для забезпечення фінансування в умовах військового стану. У таких умовах важливо збалансувати потреби в обороні з іншими сферами економіки та забезпечити ефективне управління фінансами для забезпечення стабільності та розвитку країни в умовах військового конфлікту.

Державне регулювання інвестицій в сектор охорони здоров'я на основі зарубіжних моделей та систем охорони здоров'я може допомогти вирішити багато задач та проблем, забезпечуючи доступ до якісної медичної допомоги для всіх громадян, підвищення ефективності системи охорони здоров'я та стимулювання інновацій у галузі. Реалізація

такого підходу може сприяти покращенню якості життя населення та розвитку медичної галузі в цілому.

Відновлення економіки у післявоєнний період є складним процесом, незважаючи на рівень розвитку самої країни. Проте історія знає багато прикладів успішних та достатньо ефективних стратегій реконструкції та стабілізації національної економіки. Аналізуючи цікавий досвід управлінських рішень в роботі системи охорони здоров'я в різних країнах можна зрозуміти ризики та проблеми які нас очікують. Потрібен комплексний підхід до розробки можливих стратегій та її реалізації, особливо що стосується повоєнне відновлення економіки, для чого потрібно поєднати як короткострокові, так і довгострокові заходи. Першочергові цілі у короткостроковій перспективі є, насамперед, надати пріоритет стабілізації економіки та захисту життєво важливих потреб, насамперед відновлення секторів критичної інфраструктури. Щодо довгострокової стратегії, то тут потрібно зосередитись на міжнародній співпраці в отриманні фінансово-технічної допомоги, сприянні народному підприємництву та створенні сприятливого бізнес-середовища (модернізація підприємств переробної промисловості; публічно-приватне партнерство (морські порти, аеропорти, залізниця); цифровізація державних адміністративних послуг) [3, с. 52].

Є країни, які також постраждали від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, але намагалися змінюватися. Є інші, які навпаки, мають протягом десятиліть відносно стабільну економічну та соціальну ситуацію, що дає можливість забезпечити та розвивати якість медичних послуг та медицини в цілому. Хоча є і такі держави, досвід яких можна розглянути тільки з відміткою "так робити не треба!". До перших можна віднести досвід таких країн, які так само, як і зараз наша держава, постраждали від активних бойових дій на своїй території, наприклад Хорватія, Боснія і Герцеговина, Грузія. До других країни – США, Великобританія, Німеччина. До третіх – багато африканських та азійських країн (Сомалі, Іран). Окремо, можна, розглянути істотно важливий для нас досвід Ізраїлю.

Міжнародний досвід і найкращі практики країн, які пережили війни та конфлікти, можуть дати цінну інформацію про відновлення та реструктуризацію систем охорони здоров'я в постконфліктних регіонах. Як один із прикладів можна розглянути досвід Хорватії. В цій країні дуже важкими стали початок 1990-х років, коли країну охопила війна за незалежність 1991–1995 років. В результаті, після завершення військових дій, залишилися значні руйнування інфраструктури та житлових об'єктів. Більше 10% усієї житлової площі було зруйновано або серйозно пошкоджено, що дуже схоже на те, що відбувається на території нашої держави, проте з іншого боку в допомогу уряду Хорватії можна віднести той факт, що кількість знищених заводів на території де відбувалися бойові дії була невеликою, на відміну від того, що залишає по собі атаки російських військ. За оцінками The European Review (2003), через війну близько третини хорватської економіки було зруйновано. Індекс виробництва промислової продукції знизився з 205,2 до 99,7 (1987-1994 рр.). Були пошкоджені, або повністю зруйнованими, пам'ятки культури (з загальною площею 181 485 м<sup>2</sup>, та приблизний збиток в понад 150 млн. дол. США), зруйновані близько 180 тис. житлових будинків. Усі збитки - пошкодження інфраструктури, заводів, втрату виробництва та витрати, пов'язані з біженцями, які були оцінені в 37 млрд. дол. США. За офіційними даними, через війну біженцями стали понад 500 тис. людей, тобто 10% населення. З 1995 по 2005 роки 240 000 внутрішньо переміщених осіб, переважно хорватської етнічної приналежності, повернулися до місць свого постійного проживання [6].

Охорона здоров'я не могла вціліти на тлі всіх інших руйнувань, тому також можна прослідкувати основні проблеми у післявоєнний період. До одних з найбільших викликів у сфері охорони здоров'я, можна віднести: відновлення інфраструктури, забезпечення медичного обладнання та ліків, покращення доступу до медичних послуг для всіх громадян та покращення якості медичної допомоги. При чому вони були розповсюджені по всій території держави, але найгостріше проявлялися саме на територіях, що постраждали від

активних бойових дій. Вивчаючи такий досвід можна прийти до висновку, що управлінські рішення в охороні здоров'я Хорватії були спрямовані на наступні аспекти: реформа системи охорони здоров'я: впровадження нових стратегій та політик для покращення доступності та якості медичних послуг, оптимізація фінансування та управління системою; розвиток інфраструктури: відновлення та модернізація медичних закладів, забезпечення необхідного обладнання та технологій для надання якісної медичної допомоги; підвищення кваліфікації медичного персоналу: надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації лікарів та медичних працівників для забезпечення високого рівня медичної допомоги; забезпечення доступності медичних послуг: розвиток мережі медичних закладів та програм для забезпечення доступності медичної допомоги для всіх верств населення.

Управлінські рішення в охороні здоров'я Хорватії у післявоєнний період були спрямовані на відновлення та покращення системи охорони здоров'я для забезпечення належного рівня медичної допомоги громадянам країни.

Інший міжнародний досвід, який дійсно є позитивним – є розвиток та організація охорони здоров'я в США, Великобританії, Німеччині.

У Великобританії успішно працює бюджетна (вона ж державна) система охорони здоров'я. Основним джерелом фінансування служать податкові надходження. Медичні послуги для всього населення виявляються на безоплатній основі. Приватне страхування та сплати відіграють додаткову роль. Основний канал фінансування – державний бюджет. Держава грає одночасно роль покупця та провайдера послуг, забезпечуючи покриття більшої частини (від 70% і від) витрат на охорону здоров'я. Управління системою охорони здоров'я відрізняється високим ступенем централізації. Держава суворо контролює більшість аспектів ринку медичних товарів і послуг, встановлює правила доступу та допуску на ринок, встановлює списки відшкодування, а за підтримки податкової політики якість і ціну, контролює обсяги медичних послуг.

Приклад іншої, але так само високоефективної системи охорони здоров'я, є страхова система в Німеччині. Система характеризується, як система регулювання страхування здоров'я, в основі якої знаходяться принципи змішаної економіки – тобто поєднання як ринку медичних приватних послуг та розвиненої системи державного регулювання та соціальних гарантій. Медичне страхування в такій системі є обов'язковою та охоплюють все чи практично все населення за участю держави у фінансуванні страхових фондів. Як і в бюджетній моделі, держава покриває понад 70% витрат на медичні послуги, проте сукупні державні витрати на охорону здоров'я, зазвичай незначно вище. Вирішальну роль у розподілі коштів відіграють приватні некомерційні або комерційні страхові фонди або компанії, роль ринку в задоволенні потреб населення в медичних послугах висока, а пацієнти мають суттєву свободу у виборі страхових компаній та постачальників послуг. Ринок медичних послуг дуже розвинений, додаткову роль відіграє приватне страхування. Контроль за діяльністю страхового фонду здійснює держава, яка разом з асоціаціями постачальників медичних послуг визначає кількість і якість страхового фонду.

Приватна модель охорони здоров'я, яка працює у США, характеризується наданням медичних послуг за рахунок приватного страхування та власних коштів громадян. Єдиної національної системи медичного страхування немає. Ринок відіграє ключову роль у задоволенні попиту на медичні послуги. Держава бере на себе зобов'язання задовольняти ринок і надавати медичні послуги лише соціально незахищеним верствам населення – безробітним, малозабезпеченим, пенсіонерам. У приватній моделі фінансування більш ніж на 50% здійснюється із приватних коштів. Кошти акумулюються у приватних комерційних страхових компаніях, після чого надходять до ЛПЗ. Управління наданням послуг децентралізоване і здійснюється великою кількістю різних форм власності та рівнів організації. Держава визначає списки відшкодування лише в межах обмеженої кількості державних програм. Контроль держави обмежується допуском та доступом медичних технологій на ринок, здійснює захист діяльності страхових компаній [4, с. 2-3].



Отже досліджуючи такий досвід інших країн, як постконфліктних, так і тих, що мають стабільний розвиток, а також їх моделей відновлення та розвитку та адаптуючи ці напрацювання до українського сьогодення, можна розробити ефективні управлінські рішення та стратегії регулювання інвестицій у сектор охорони здоров'я та покращення надання якісних медичних послуг населенню у післявоєнний час.

#### **Список літератури**

1. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах воєнного стану та відновлення України : матеріали Всеукраїнської наук.наук.– практ. конф. за міжнар. участю. 18 травня 2023 р. Одеса : Одеська політехніка. 2023. 621 с. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya\\_stiykosti\\_system\\_u\\_publichnoyi\\_vlady.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zabezpechennya_stiykosti_system_u_publichnoyi_vlady.pdf)
2. Закон України “Про правовий режим воєнного стану”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#top>
3. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 р.) / ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», Інститут вищої освіти НАПН України. К., 2023. 125 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf>
4. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2691/2605>
5. Перспективи кризового менеджменту в Україні. URL: [https://razumkov.org.ua/upload/1434698994\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf)
6. Післявоєнна відбудова Хорватії. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia>

## **КРИЗОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**Заславський Дмитро Юрійович**

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Російсько-українська війна має значний вплив на стратегічне планування та прийняття рішень в сфері охорони здоров'я в Україні, посилюючи вже існуючі виклики та створюючи нові. Ця війна спричинила низку серйозних наслідків для системи охорони здоров'я, які потребують комплексного аналізу та відповіді на різних рівнях управління.

За умов невизначеності і обґрунтованої закритості деяких офіційних статистичних даних, ми можемо аналізувати статистику лише за перший рік війни. Так, за даними експертного середовища від початку вторгнення, станом на лютий 2023 року, в Україні зруйновано більше 200 медичних закладів, 1218 закладів зазнали пошкоджень. Зокрема, 540 лікарень зруйновані частково, 173 – повністю, також пошкоджено 593 аптеки. Загинуло щонайменше 98 осіб і 134 – зазнали поранень, з них приблизно 18 загиблих медичних працівників і 56 серйозно поранених [1].

Згідно з інформацією Міністерства економіки та KSE Institute, станом на грудень 2022 року сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення, сягнула \$137,8 млрд (за вартістю заміщення), прямі збитки від руйнування чи пошкодження об'єктів охорони здоров'я становлять \$1,7 млрд. За оцінками МОЗ, для відбудови СОЗ Україні знадобиться від 14,6 до 20 млрд євро [2].

За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ) від серпня 2022 року, вимушеними переселенцями стали понад 10 млн осіб: близько 6,5 млн. стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО), ще близько 4 млн. залишили територію України [3].

Не лише пацієнти, а й лікарі переміщувалися в інші області або від'їхали за кордон через війну, що так само вплинуло на роботу медичної системи. Насамперед, це призвело до перерозподілу спеціалістів всередині країни, велика кількість внутрішньо переміщених медичних працівників знайшли роботу в інших містах. За даними МОЗ, наразі проблема критичної нестачі лікарів для України відсутня, адже великого відтоку фахівців не спостерігається, залишили країну лише 1% медиків [4]. Крім того, зараз є потенційна можливість залучати іноземних медпрацівників, які готові працювати в Україні на волонтерських засадах. Таку можливість надано згідно із Законом України від 29.07.2022 р. № 2494-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо підвищення доступності медичної та реабілітаційної допомоги у період дії воєнного стану». Водночас такий крок має розглядатись як виключно допоміжний, оскільки політика держави має спрямовуватись не тільки на ресурсне забезпечення галузі, а передусім на стабілізацію галузевого ринку праці у спосіб надання всебічної підтримки працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб, зокрема медичних працівників. Крім того, передбачається, що іноземні фахівці надаватимуть медичні послуги лише на тимчасовій основі, що в найближчому майбутньому змусить знову повернутись до вирішення кадрового питання галузі охорони здоров'я.

Про важливість відновлення кадрових ресурсів сфери охорони здоров'я наголошує ВООЗ, яка рекомендує будувати кадрову політику з огляду на повернення медперсоналу, а також розробити цифровий реєстр медичних працівників [5].

Систематизувати виклики, які спіткали сферу охорони здоров'я в умовах війни, можна таким чином.

1. Доступність і якість медичної допомоги. Війна призводить до значного зростання кількості людей, які потребують медичної допомоги, що створює додаткове навантаження на існуючі медичні заклади, які вже можуть страждати від дефіциту ресурсів та персоналу. Через вищезгадані виклики, якість медичних послуг може зазнати значного погіршення. Дефіцит медичних працівників, обмежені ресурси, перевантаженість системи – все це може призвести до зниження стандартів догляду, затримок у наданні медичної допомоги та збільшення ризику медичних помилок. В умовах війни особливо вразливими стають служби, що забезпечують спеціалізоване лікування, наприклад, онкологічну допомогу, психіатричну допомогу та реабілітацію. Обмежений доступ до таких послуг може мати довгострокові наслідки для здоров'я населення. Зруйнована інфраструктура, погіршені санітарні умови, велика концентрація людей у тимчасових укриттях або таборах для біженців можуть сприяти спалахам інфекційних захворювань. Це ставить перед системою охорони здоров'я завдання забезпечення вакцинації, моніторингу та контролю за захворюваннями. Внутрішньо переміщені особи та біженці можуть зіткнутися з труднощами в доступі до медичної допомоги в нових місцях проживання. Необхідність адаптації медичних систем до обслуговування великої кількості переміщених осіб, забезпечення їх медикаментами, вакцинацією та спеціалізованою медичною допомогою.

2. Реалокція ресурсів. Війна вимагає перерозподілу фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Значна частина ресурсів системи охорони здоров'я була спрямована на задоволення термінових потреб, таких як лікування поранених, психологічна підтримка та медичне обслуговування внутрішньо переміщених осіб. Це вплинуло на здатність системи охорони здоров'я надавати рутинні послуги населенню країни.

3. Стресовий тиск на медичний персонал. Війна створює великий психологічний та фізичний тиск на медичних працівників, які працюють в екстремальних умовах. Це вимагає від органів охорони здоров'я вжиття заходів щодо підтримки та збереження добробуту медичного персоналу, зокрема через психологічну підтримку та ротацію, щоб запобігти вигоранню.

4. Адаптація до мінливих потреб населення. Війна спричиняє зміни в потребах населення в медичних послугах, особливо з ростом травм, психологічних розладів і хронічних захворювань через стрес та погіршення умов життя.

5. Інфраструктурні виклики. Військові дії призвели до пошкодження, руйнування і знищення медичної інфраструктури, включаючи лікарні, центри первинної медично-санітарної допомоги, лабораторії. Відновлення такої інфраструктури та забезпечення безперервного доступу до медичних послуг у зонах конфлікту або близько до них є великим викликом. Розвиток мобільних медичних бригад та використання польових госпіталів стали частиною відповіді на цей виклик.

Враховуючи потенційно тривалий характер військового конфлікту та його наслідки, необхідно розробити довгострокову стратегію відновлення та розвитку системи охорони здоров'я. Плани і проект Стратегії розвитку сфери охорони здоров'я були розроблені МОЗ напередодні війни. Але війна внесла свої корективи у плани поступового розвитку. Тепер стратегія потребує не тільки відновлення інфраструктури та послуг, але й модернізацію системи охорони здоров'я, впровадження інноваційних підходів до медичної допомоги, підвищення кваліфікації медичного персоналу та забезпечення доступності медичних послуг для всіх верств населення, особливо для вразливих груп, впровадження в практику того досвіду, який має лише Україна щодо ведення сучасної війни і організації в цих умовах надання медичних послуг.

Стратегічне планування в сфері охорони здоров'я повинно також враховувати соціально-економічні зміни, спричинені війною, включаючи зростання бідності, безробіття, внутрішнє переміщення населення та інші фактори, що можуть негативно вплинути на стан здоров'я населення. Ефективні соціальні програми, спрямовані на підтримку вразливих груп та зменшення бідності, є важливими для забезпечення загального благополуччя та здоров'я населення. Виклики, поставлені війною перед системою охорони здоров'я, вимагають тісної взаємодії між різними секторами суспільства, включаючи освіту, соціальний захист, економіку, інфраструктуру та оборону. Розробка та реалізація міжсекторальних програм може сприяти комплексному підходу до вирішення проблем охорони здоров'я та соціального добробуту населення.

Враховуючи велику кількість викликів, які війна ставить перед країною та її населенням, важливо забезпечити адекватне фінансування не лише безпосередньої підтримки військових потреб, але й для забезпечення базових гуманітарних потреб, таких як медичне обслуговування, житло, харчування, освіта та психосоціальна підтримка. Це включає підтримку внутрішньо переміщених осіб, лікування поранених, реабілітацію та інші сервіси, які допоможуть забезпечити відновлення населення та економіки країни в постконфліктний період.

Забезпечення прозорості використання ресурсів, залучення громадськості до обговорення пріоритетів фінансування, а також міцна координація між усіма зацікавленими сторонами, включаючи уряд, неприбуткові організації, приватний сектор та громадянське суспільство, є ключовими факторами успіху в адаптації механізмів фінансування та ресурсного забезпечення для відповіді на виклики, які виникають в умовах війни.

Також необхідно забезпечити адекватне фінансування науки та інновацій, щоб розробляти нові технології та методи вирішення проблем, які виникають внаслідок військових дій. Це може включати розробку нових медичних технологій, методів відновлення зруйнованої інфраструктури, покращення систем зв'язку та інформації для підтримки координації дій та реагування на кризи.

Враховуючи всі ці аспекти, стратегічне планування та прийняття рішень в сфері охорони здоров'я в умовах російсько-української війни потребують комплексного підходу, здатного адаптуватися до швидкозмінних обставин. Такий підхід вимагає не лише реагування на нагальні потреби, викликані війною, але й планування майбутнього розвитку та зміцнення стійкості системи охорони здоров'я до майбутніх викликів.

### Список літератури

1. Андреасян Г. (2023). Медицина під час війни: з якими викликами стикнулася медична система: негативні наслідки та позитивні зміни. 31 березня 2023 року. URL: <https://mind.ua/openmind/20255116-medicina-pid-chas-vijni-z-yakimi-viklikami-stiknulasya-medichna-sistema>
2. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. (2022). Національний інститут стратегічних досліджень. 26.10.2022 р. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r>
3. Радчук Т.М. (2020). Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. №19. С.124-127. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/19-2020.pdf>
4. Ляшко В. (2022). Вплив війни на психічне здоров'я – колосальний. Міністерство охорони здоров'я України. 07 червня 2022. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vpliv-vijni-na-psihichne-zdorov%e2%80%99ja---kolosalnij---viktor-ljashko>
5. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. (2022). Consultation draft. World Health Organization. 01 May 2022. URL: [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf)

## ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ПНПУ ІМЕНІ В.Г. КОРОЛЕНКА

**Івер Аліна Олегівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Полтавський державний аграрний університет  
м. Полтава, Україна

Стратегічний підхід в управлінні закладами вищої освіти є пріоритетним напрямком у практиці зарубіжних вчених, проте в Україні цей напрямок носить новаторсько-експериментальний характер. Зросла конкуренція навчальних закладів, змінюються потреби студентів та вимоги ринку праці, що вимагає від ЗВО пошуку стратегічних рішень для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Стратегічні плани академій, університетів, інститутів розробляються для визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку, а також для визначення шляхів їх досягнення. Вони є основою для формування політики та діяльності закладів вищої освіти.

В освітньому просторі України зараз відбуваються процеси, пов'язані з реформуванням системи освіти. Освітні реформи повинні бути продуманими та цілеспрямованими. Вони мають бути спрямовані на створення освіти, яка відповідатиме вимогам сучасного світу. Ця освіта повинна бути інноваційною, орієнтуватися на сталий розвиток, забезпечувати європейські стандарти, а також практичну та особистісну переорієнтацію. Крім того, освітні реформи мають сприяти інтеграції України у світовий та європейський освітній простір.

Найважливішою метою сучасної освіти є підвищення її ролі у вирішенні проблем країни, як економічних, так і соціальних. Освіта є ключем до економічного зростання, підвищення доходів населення та якості життя. Вона також сприяє розвитку людського капіталу та продуктивності праці. Завдяки освіті зростає матеріальний та духовний потенціал суспільства, формується система цінностей, яка визначає можливості його інноваційного розвитку.

У правовому аспекті стратегічне планування в Україні регулюється такими нормативно-правовими актами: Законом України «Про державне управління справами», який визначає основні принципи та напрями державного управління, зокрема, передбачає розробку та реалізацію стратегічних документів державного управління; Законом України «Про державне стратегічне планування», Указом Президента України «Про цілі сталого розвитку України до 2030 року» [1, с. 100-102].

Законодавство про державне стратегічне планування складається з Конституції України, Бюджетного кодексу України, Законів України «Про державні цільові програми», «Про організацію оборонного планування» та інших законів, а також прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів. Документи державного стратегічного планування визначають напрями розвитку країни на різні часові горизонти: на довгострокову перспективу (на 10 і більше років), на середньострокову перспективу (на 3-5 років) та на короткострокову перспективу (на 1-2 роки).

Стратегічне управління навчальними закладами привертають увагу багатьох науковців і набирають обертів. Теоретичні та практичні питання державного управління, зокрема стратегічне планування досліджують зарубіжні науковці – І. Ансофф, Дж. Моррісон, М.Портер, Дж. Хамель. Окремі аспекти стратегічного планування висвітлені у наукових роботах М. Бублик, Р. Бортейчука, А. Гнатенка, Г. Дмитренко, Л. Жук, А. Івашків, Ю. Логвиненко, О. Ляшенко, М. Мартін, О. Прокопенко, С. Резнік, Т. Сорочан, В. Шевченко та інших. Разом із тим специфіка стратегічного планування в університетах потребує додаткових досліджень.

Значення стратегічного управління освітою зростає, оскільки освіта є ключовим фактором успіху в сучасному світі. Вона забезпечує конкурентоспроможність економіки, зростання людського капіталу, науково-технічний розвиток і сприяє переходу до інноваційної економіки.

Актуальність дослідження полягає в тому, щоб розкрити значення стратегічного планування для закладів вищої освіти у контексті сучасних викликів та розвитку освітньої сфери. Стратегічне планування дозволить визначити нові та посилити існуючі переваги ЗВО, спрямовані на визначення перспективних напрямків діяльності у майбутньому. Це сприятиме збереженню конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на світовому, регіональному та національному рівнях ринку освітніх послуг і підвищенню його рейтингових позицій.

Стратегічний розвиток закладів вищої освіти – це комплексний процес, який передбачає розробку та реалізацію довгострокових планів розвитку, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Для досягнення цих цілей необхідно розробити та впровадити ефективні заходи. При обґрунтуванні заходів щодо досягнення цілей стратегічного розвитку університету необхідно враховувати наступні фактори:

1) внутрішні – ресурси університету (матеріальні, людські, фінансові); сильні та слабкі сторони вищого навчального закладу; можливості та загрози зовнішнього середовища;

2) зовнішні фактори – тенденції розвитку економіки, освіти та науки; державна політика у сфері освіти та науки; міжнародні стандарти та вимоги.

На основі аналізу вище перелічених факторів розробляються заходи, які повинні бути спрямованими на досягнення конкретних цілей, бути досяжними з можливістю реалізації за допомогою наявних ресурсів та можливостей, бути ефективними.

Прикладом заходів щодо досягнення якості цілей стратегічного розвитку університету можуть бути:

«Покращення якості освіти», що включає розробку та впровадження нових освітніх програм, які відповідають сучасним потребам ринку праці.

«Підвищення міжнародної конкурентоспроможності університету» – розширення міжнародної співпраці з іншими університетами та науковими установами. Залучення іноземних студентів та викладачів, участь у міжнародних проектах та програмах.

«Розвиток інноваційної діяльності» – створення інноваційних центрів і лабораторій, залучення інвестицій для фінансування інноваційних проектів, сприяння комерціалізації наукових розробок.

Проаналізуємо заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка. Концептуальними засадами стратегічного розвитку університету є людиноцентризм, формування національних і загальнолюдських цінностей, підвищення якості освіти, фундаментальність освіти, її наступність і безперервність, інтеграція у світовий науковий простір, раціональне використання бюджетних коштів та інше [3, с. 5].

Серед інноваційних розробок (проектів) ПНПУ імені В. Г. Короленка готові до впровадження наступні напрямки: «Створення цілісного освітнього середовища в Полтавській області в умовах НУШ», «Природничі, суспільні та гуманітарні дослідження для забезпечення сталого розвитку Полтавської області».

Що стосується міжнародної діяльності, університет станом на квітень 2023 року заключив 67 партнерських угод про міжнародну співпрацю із закладами освіти, дослідницькими інститутами, громадськими організаціями та науковими установами Азії, Європи та Північної Америки. Пріоритетними напрямками є академічна мобільність учасників освітнього процесу, що діє за проектом Європейського Союзу «Еразмус+» КА1 з Університетським Коледжем Копенгагена, Вільнюською колегією, Тартуським університетом, Загребським університетом [2].

Педагогічний університет також співпрацює з Університетом королеви Маргарет (Единбург, Шотландія) у рамках проекту Twinning. У галузі міжкультурного діалогу та соціального розвитку успішно реалізується програма Британської ради для молоді «Активні громадяни». Університет є учасником низки проектів, які сприяють модернізації та розвитку закладів вищої освіти: проект «Strengthening the capacities of pedagogical universities in Ukraine», «Прогресивне управління університетами», «Зміни педагогічних факультетів та університетів у 21 столітті», «Критичний підхід до підготовки фахівців з викладання англійської мови у вищій школі: розвиток англійської теорії як навчальний інструмент» та ін.

Підвищення якості освіти в ПНПУ імені В. Г. Короленка здійснюється згідно плану заходів, спрямованих на розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. У плані передбачено аналіз та оновлення нормативних документів університету, моніторинг сайтів кафедр та якості навчальних результатів здобувачів вищої освіти, підготовка доповідей і пропозицій з питань якості освіти, формування культури академічної доброчесності в освітньому середовищі, проведення анкетування здобувачів вищої освіти. Співпраця з МОН, Нацагенством із забезпечення якості вищої освіти та інші заходи.

Отже, можемо зробити висновок, що Полтавський національний університет імені В. Г. Короленка успішно досягає поставлених стратегічних цілей розвитку. Співпраця з міжнародними закладами освіти та науковими установами відбувається з метою інновацій та обміну кращими практиками, сприяє особистісному розвитку учасників освітнього процесу, вдосконаленню мовних компетенцій. Залучення спеціалістів з інших країн дає ряд переваг для студентів та співробітників вищого навчального закладу. По-перше, підвищення якості освіти, оскільки нові викладачі приносять з собою новий досвід та знання, що сприяє удосконаленню освітнього процесу. По-друге, розширення міжнародної співпраці дає можливість проведення спільних наукових досліджень, міжнародного обміну студентами та викладачами, отримання грантів та інших форм міжнародної підтримки. По-третє, підвищення рейтингу та міжнародної конкурентоспроможності університету.

Сьогодні стратегічне планування розвитку освіти є не лише засобом задоволення гуманітарних потреб суспільства, а й перш за все інструментом підвищення конкурентоспроможності економіки через формування інноваційних технологій і особистостей. Воно здійснюється з метою забезпечення випереджаючого розвитку знань,

технологій і стратегій у сфері освіти, що є необхідним для успішної інтеграції України до глобального соціокультурного простору інформаційного суспільства.

Оцінка ефективності стратегічних напрямків в університеті є важливим завданням, яке дозволяє керівництву закладу вищої освіти приймати обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку. Вибір методів і показників оцінки ефективності стратегічних напрямків в університеті залежить від конкретних умов і цілей оцінки. Зазвичай, інформація про стратегічне управління та розвиток навчального закладу отримується на підставі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища. Для оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність університету можна використовувати такі інструменти, як SWOT-аналіз та 5 сил Портера. Для оцінки досягнення стратегічних цілей найпоширенішим методом є система КРІ-оцінювання. Для підвищення ефективності управління стратегічним розвитком університетів в Україні необхідно вжити наступних заходів: підвищити обізнаність керівників ЗВО про важливість оцінки ефективності стратегічних напрямків; надати практичну допомогу ЗВО у розробці та впровадженні систем оцінки ефективності стратегічних напрямків; стимулювати ЗВО до використання систем оцінки ефективності стратегічних напрямків.

Таким чином, стратегічне планування є важливим інструментом для розвитку закладів вищої освіти. Воно дозволяє їм визначити свої цілі, пріоритети та напрямки розвитку, а також розробити план дій для їх досягнення. Стратегічний розвиток ЗВО повинен ґрунтуватися на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища. Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка успішно досягає поставлених стратегічних цілей розвитку. Університет співпрацює з міжнародними закладами освіти та науковими установами, вдосконалює систему забезпечення якості освіти, розвиває інноваційну діяльність.

#### **Список літератури**

1. Петровська Ю., Зайчук Є. Сучасні підходи до стратегічного планування у коледжі // *Молодь і ринок*. №11(178). 2019. С. 99-107.
2. Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка. Сайт. URL: <http://pnpu.edu.ua/international-cooperation> (дата звернення: 24.04.2024).
3. Стратегія Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г.Короленка на 2020-2025 рр. URL: <http://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/strategiya.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

## **ШЛЯХИ РЕАНІМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЖИТТЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ**

**Козловцева Валентина Анатоліївна**

к. екон. н., доцент,  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності  
Одеський державний екологічний університет  
м. Одеса, Україна

Російська війна проти України завдала значної шкоди українській економіці та соціальній сфері. Мільйони людей втратили роботу, житло та доступ до основних потреб. ВВП країни різко впав, а інфляція зросла.

Рік 2022 став переломним для України через повномасштабне вторгнення Росії. Наша країна стикається з викликами, які не відчували протягом останнього десятиліття ні одна з європейських чи багатьох інших держав. Для виходу з кризи буде необхідно застосування заходів економічного відновлення, які широко використовуються розвиненими країнами для стимулювання економічної активності. Це потребуватиме

відповідних фінансових ресурсів та зменшення розмірів нелегального сектору економіки. Розглянемо в табл. 1 з якими викликами наша країна спіткнулась.

Таблиця 1

**Державні соціально-економічні виклики в умовах війни**

<b>Виклики</b>	<b>Опис</b>
Руйнування інфраструктури	Війна призвела до руйнування мостів, доріг, залізниць, енергетичних об'єктів та житлових будинків.
Втрата робочих місць	Мільйони людей втратили роботу через війну.
Зниження доходів населення	Війна спричинила зниження доходів населення.
Зростання інфляції	Війна призвела до зростання цін на продукти харчування та інші товари.
Відтік капіталу	Війна призвела до відтоку капіталу з країни.

В Україні спостерігається значно нижчий рівень внутрішніх заощаджень, які можуть бути використані як джерело інвестицій. У 2020 році цей показник склав лише 6,5% від ВВП, що свідчить про тривалу тенденцію до його падіння з 2004 року, коли він становив 30,0%, перевищуючи рівень багатьох країн Центральної та Східної Європи. Наприклад, в Польщі рівень внутрішніх заощаджень у 2020 році становив 24,1%, у Чехії – 31,3%, у Словаччині – 19,7%, у Угорщині – 29,8%, у Білорусі – 31,6%. Ці тенденції свідчать про значний вплив тіньової економіки в Україні та пріоритет споживання над інвестуванням серед економічно активного населення. Українці не виявляють стабільної схильності до розміщення коштів у банківські депозити, недержавні пенсійні фонди або інвестиційні активи, що є однією з ключових причин низьких темпів економічного зростання.

З досвіду країн колишнього радянського союзу випливає, що Україні необхідно швидко здійснювати кардинальні зміни для підвищення своєї глобальної конкурентоспроможності. Ці зміни мають охоплювати не лише економіку і політику, але й важливі аспекти суспільства. Особливу увагу слід приділити проведенню реформ у сферах оподаткування, судової системи та розвитку фінансових ринків. Проте ключовим є перетворення свідомості громадян. Важливо підвищити рівень правової обізнаності, фінансово-економічної грамотності та культури відповідальності перед сплатою податків. Важливо зрозуміти, що рівень благополуччя країни залежить від зусиль кожного громадянина.

Наша першочергова мета полягає в прискоренні соціально-економічного зростання країни шляхом:

- завершення проведення судової реформи і гарантування недоторканості прав приватної власності для інвестиційних суб'єктів;
- впровадження системної ризик-орієнтованої антикорупційної політики, заснованої на сучасних технологіях;
- збільшення впливу державно-приватного діалогу між бізнесом і владою на формування публічної політики. Це включає проведення консультацій з проектами нормативно-правових актів, роботу тематичних робочих груп і створення громадських рад залученням галузевих бізнес-асоціацій;
- забезпечення ефективного використання антимонопольних правил за участю бізнес-асоціацій та інших неурядових організацій для виявлення монопольної поведінки;
- заходи по посиленню боротьби з контрабандою та контрафактною продукцією, які виробляються як в Україні, так і імпортуються. Це може включати надання статусу правоохоронного органу Державній митній службі та надання їй прав на оперативно-розшукову діяльність;
- продовження податкової реформи, включаючи введення обов'язкового щорічного декларування доходів для всіх категорій громадян і резидентів, введення податку на виведений капітал, впровадження пакетів диференційованих податкових



інвестиційних стимулів залежно від типу та обсягів інвестицій, розмірів суб'єктів господарювання, цілей інвестицій, кількості новостворених робочих місць, а також трансформацію спрощеної системи оподаткування з інструменту ухилення від оподаткування в інструмент адміністративного спрощення економічної діяльності суб'єктів мікробізнесу і таке інше;

- зниження частки соціально спрямованих витрат у бюджетах на користь інвестиційних витрат, з одночасним посиленням їх цільового спрямування та ефективності;

- впровадження механізмів супроводу територіальних інвестиційних проектів місцевими агенціями розвитку;

- підтримка започаткування стартапів в Україні, законодавче врегулювання умов та особливостей їх діяльності, зокрема у питаннях оподаткування та приваблення потенційних інвесторів;

- впровадження комплексної системи контролю ефективності використання коштів державного та місцевих бюджетів, а також коштів донорської допомоги, що використовуються для програм економічної підтримки та стимулювання бізнес-середовища;

- підтримка швидкої інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси та впровадження секторальних проектів розвитку цифрових інфраструктур з гарантією їх сумісності за допомогою стандартизації;

- сприяння формуванню кластерів, вдосконалення нормативно-правової бази для їх функціонування та інтеграція кластерних підходів у реалізацію державних та місцевих програм і стратегій розвитку.

Наразі Україна переживає найважчі часи в своїй історії, зіткнувшись із надзвичайною складністю соціально-економічного стану, спровокованого кризовими подіями. Наслідком цього стала необхідність негайної реанімації всіх сфер життєдіяльності країни, щоб повернутися до шляху сталого розвитку. В табл.2 розглянемо напрямки та зріст з відновлення соціально-економічного стану.

Таблиця 2

### Шляхи відновлення соціально-економічного стану

№	Напрямок	Зміст
1	Реформування економіки	Перегляд економічної політики, підтримка малого та середнього бізнесу, стимулювання експорту, розвиток інноваційних технологій.
2	Соціальна політика	Забезпечення соціальної справедливості, зменшення нерівності, реформа систем охорони здоров'я, освіти та соціального захисту, підтримка малозабезпечених верств населення.
3	Інфраструктурні проекти	Інвестиції в розвиток транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури для створення нових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності країни.
4	Інституційні реформи	Удосконалення системи управління, боротьба з корупцією, зміцнення правової системи, створення прозорих та ефективних інституцій для розвитку підприємництва та привернення іноземних інвестицій.

В умовах війни відновлення соціально-економічного стану України вимагає комплексного підходу та надзвичайної уваги до різних сфер життя країни. Висновок може бути наступним:

Забезпечення стабільності та безпеки є першочерговим завданням, щоб створити умови для подальшого відновлення. Важливо посилити заходи з охорони прав людини та гарантування доступу до основних соціальних послуг, таких як охорона здоров'я та освіта.

Постійне здійснення реформ, зокрема в сферах економіки, податкової системи, правосуддя та боротьби з корупцією, сприятиме відновленню довіри інвесторів та стимулюванню економічного зростання. Крім того, співпраця з міжнародними партнерами і отримання підтримки та допомоги від них є ключовими факторами у відновленні соціально-економічного стану України в час війни.

Отже, реанімація соціально-економічного життя України в умовах кризи буде складним завданням. Однак, при злагоджених діях влади, бізнесу та громадянського суспільства, а також за підтримки міжнародної спільноти, Україна зможе подолати цю кризу і відновити свою економіку. У реалізації реанімації соціально-економічного життя України в умовах кризи ключовою важливістю є вжиття комплексу заходів, спрямованих на поліпшення економічного становища та підтримку соціальної сфери. Це включає в себе не лише ефективне управління економікою, але й прийняття стратегічних рішень з підтримки населення, бізнесу та соціальних програм. Ключовими напрямками можуть бути стимулювання інвестицій, реформування податкової системи, розвиток інфраструктури, підтримка малих і середніх підприємств, підвищення рівня освіти та охорони здоров'я, а також посилення боротьби з корупцією. Важливо також забезпечити ефективний механізм моніторингу та оцінки результатів впроваджених заходів для забезпечення сталого розвитку країни в майбутньому.

### Список літератури

1. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. URL: <https://cutt.ly/XRid3fo>.
2. Global Competitiveness Index 4.0. URL: <https://cutt.ly/cRid4Dv>.
3. Gross domestic savings (% of GDP). URL: <https://cutt.ly/iRid72X>.

## СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ РИЗИКИ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ З ОГЛЯДУ НА СИТУАЦІЮ ТА ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ

**Колісніченко Наталя Миколаївна**

д. н. держ. упр., професорка,  
завідувачка кафедри соціально-гуманітарних наук

**Кемарська Тамара Георгіївна**

старший викладач кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Соціально-гуманітарна ситуація в Україні залишається складною, з численними обмеженнями безпеки, логістики та доступу. Початок повномасштабної війни з РФ 24 лютого 2022 року поглибив соціально-гуманітарні проблеми шляхом спустошення прифронтових громад, спричинення вимушеного переміщення та роз'єднання сімей, широкого руйнування життєво-важливої інфраструктури, знищення основних послуг по всій країні.

Понад 14,6 мільйонів людей – близько 40 відсотків українського населення – потребують гуманітарної допомоги у поточному 2024 р. [1]. Хоча вплив війни залишається далекосяжним, охоплює більшу частину країни, яка знаходиться під постійною загрозою бомбардувань та інших ризиків захисту, гуманітарні потреби найбільш гострі на сході та півдні країни. У цих частинах України, громади спустошені із-за інтенсивних військових дій, а гуманітарні потреби людей, що живуть у прифронтових громадах, досягають екстремально катастрофічного рівня тяжкості.

Понад 3,3 мільйона людей потребують допомоги в прифронтових громадах на сході та півдні країни. Потреби також високі серед майже 4 мільйонів людей, які є внутрішньо переміщеними особами по Україні [4, с.7]. Грубі порушення проти мирного населення, в

т.ч дітей, збільшення травм і проблем із психічним здоров'ям, вплив на благополуччя та освіту дітей є критичними. Війна також поглиблює існуючу нерівність і виклики, з якими зіткнулися жінки, дівчата, люди з обмеженими можливостями та маргінальні групи, що пов'язано із підвищеними ризиками насильства за статтю. Війна продовжує мати руйнівний вплив на економіку України, що змушує людей стикатися з посиленням рівня бідності та залежності від допомоги держави і зовнішніх партнерів.

Сильна та ефективна координація дій урядових структур України, її партнерів та міжнародних організацій є надзвичайно важливою. Загально-узгоджені збір даних, управління інформацією, моніторинг і аналіз є ключовими факторами успіху у цій сфері. Співпраця з національними урядами має першочергове значення для актуальності, ефективності та впливу гуманітарної діяльності. Активні діалоги з міжнародними гуманітарними організаціями надзвичайно важливі для забезпечення безпечного надання допомоги постраждалим українцям. Найбільш загрозливими ризиками війни є такі.

1. *Продовження та/або посилення війни.* Бойові дії, що тривають, можуть ще більше посилитися, особливо в районах поблизу лінії фронту. Будь-яка ескалація бойових дій, швидше за все, призведе до обов'язкової евакуації мирного населення з територій, які на сьогодні знаходяться під українським контролем, що вимагатиме посилення гуманітарної допомоги постраждалим. Російські удари по цивільній інфраструктурі і надалі збільшуються, доповнюючи і без того масштабні руйнування та перебої у наданні основних послуг, включаючи воду, електрику, зв'язок, освіту, медикаменти, транспорт та опалення, що наразі впливає на мільйони людей у найбільш постраждалих районах. На сьогодні можливість доступу гуманітарної допомоги до територій під російською окупацією дуже обмежена, і ця ситуація не зміниться миттєво.

2. *Перебої з наданням комунальних послуг* (електрика, опалення газопостачання, вода). Російські хвилі авіаударів по цивільній енергетичній інфраструктурі, що спричиняє серйозну енергетичну кризу в Україні – невизначені перспективи зими 2024-2025 років – можуть призвести до підвищення вразливості гуманітарної ситуації в країні. Україна все ще оговтується від серйозних пошкоджень, завданих її енергетичній системі зими 2022-2023 років тому будь-які додаткові потрясіння можуть призвести до перебоїв у електропостачанні під час низьких температур. Ситуація стає особливо загрозливою для мільйонів людей, які живуть у нестандартних умовах, у тому числі пошкоджених будинках, що може призвести до подальших переміщень.

3. *Вплив на навколишнє середовище.* Інтенсивні бойові дії на теренах України з великою концентрацією екологічних небезпек можуть призвести до масштабної катастрофи, яка спричинить безпрецедентні гуманітарні потреби. Воєнні дії поблизу потенційно небезпечних об'єктів або інфраструктури в Україні, які включають греблі, нафтові термінали, паливні склади та автозаправні станції, промислові споруди, складські приміщення (склади зберігання хімікатів), звалища, ТЕС, що працюють на вугіллі, воді та очисні споруди (що містять хлор, метанол, неочищені стічні води), газопроводи та газовидобувні та харчові об'єкти (включаючи пестициди) є вкрай загрозливими для довкілля.

4. *Радіоядерна аварія та інші екологічні ризики.* Ризик ядерної катастрофи або навіть загроза застосування рф ядерної зброї спричиняє підвищений ризик виникнення радіоядерної аварії, яка може призвести до безпрецедентних гуманітарних потреб і великомасштабної міграції. У 2024 році в Україні надалі існує потенційна загроза радіоядерних аварій та інших екологічних ризиків: радіоядерна аварія на ядерній електростанції через технічні неполадки, природні катастрофи або людський фактор; в умовах збройного конфлікту на сході України може виникнути загроза радіаційного забруднення через пошкодження ядерних установок або використання радіоактивних матеріалів як складників зброї; забруднення довкілля внаслідок промислової діяльності,

коли певні промислові підприємства можуть продовжувати викидати шкідливі речовини в атмосферу та водойми і цим забруднювати повітря, ґрунти та водні ресурси; низька ефективність утилізації та обробки відходів у деяких регіонах може призвести до забруднення навколишнього середовища та погіршення якості життя місцевого населення. Для зменшення цих ризиків важливо продовжувати вдосконалення системи моніторингу, підвищувати стандарти безпеки та захисту навколишнього середовища, а також вдосконалювати готовність до надзвичайних ситуацій та реагування на них

5. *Вплив пропагандистської політики рф* на людей на окупованих територіях. Збільшується примус, насильство та проблеми захисту на окупованих рф територіях. Мирні жителі, які проживають у цих районах, стикаються з підвищеними обмеженнями доступу до критично важливих послуг. З початку війни в 2014 р. і у більших масштабах з лютого 2022 року люди в окупованих районах стають дедалі вразливішими до насильства, примусу до переміщення, свавільного затримання та позбавлення свободи, втрати документів і майна, а також обмеженого доступу до засобів існування та основних послуг, зайнятості та соціального захисту.

Супутні загрози пов'язані із:

- голодом, оскільки війна може призвести до обмеження доступу до продовольства і води для цивільного населення, особливо у зонах конфлікту. У документі «Стан продовольчої безпеки та харчування у світі» (SOFI) за 2022 рік дослідники висловили стурбованість, що війна в Україні впливає на глобальну продовольчу безпеку [3];

- труднощами з отриманням медичної допомоги через поранення, травми та інші негаразди, що виникають в результаті бойових дій;

- бомбардуванням та військовими діями, які призводять до руйнування будівель та інфраструктури, змушуючи людей залишати свої домівки та шукати притулок в безпечних місцях, що може спричинити масове внутрішнє переміщення населення та гуманітарні кризи. Сильно страждають енергетичний та аграрний сектори, а також портова інфраструктура України. Цілі міста зруйновані російським вторгненням, а прямі збитки інфраструктури країни сягають сотень мільярдів доларів [2];

- падінням якості освіти що пов'язано із припиненням навчального процесу та обмеженням доступу до освіти для дітей та молоді;

- порушенням прав людини, таких як насильство, знущання, сексуальне насильство, що створює серйозні загрози для життя та гідності людей, особливо жінок та дітей.

Гуманітарні організації здійснюють моніторинг ситуації та фіксують зміни в потребах постраждалого населення. Поточна гуманітарна ситуація 2024 року залишається надзвичайно тривожною, не очікується покращання, вона може ще погіршитися із-за російських атак, спрямованих на енергетику та іншу критичну інфраструктуру. Пролонговані наслідки війни продовжуватимуть загострювати і без того жахливі і крихкі гуманітарні умови вразливих груп населення, які потребуватимуть постійної підтримки задля задоволення своїх життєво-важливих потреб. Крім того, вплив війни на психічне здоров'я та психологічне благополуччя людей посилив їхню вразливість.

Отже, відповідні гуманітарні заходи повинні прямо чи опосередковано сприяти досягненню швидкого відновлення та довгострокових рішень, зосереджуючись на реконструкції інфраструктури, енергетиці та навколишньому середовищі, проблемах житла, засобів до існування та створенні робочих місць, протиміної діяльності та вивезенні сміття, соціальному захисті, освіті і здоров'ї, а також підкреслюючи важливість створення даних, розвитку інституційної спроможності та інклюзивного економічного зростання, узгодженого з урядовими критеріями та пріоритетами.

## Список літератури

1. Гуманітарної допомоги в Україні потребують понад 14 мільйонів жителів – ООН. Укрінформ. 11.04.24. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3851320-gumanitarnoi-dopomogi-v-ukraini-potrebuut-ponad-14-miljoniv-ziteliv-oon.html>
2. Збитки України від вторгнення РФ. URL: <https://fin.novyny.live/dva-roki-viini-iaki-zbitki-ukrayini-vid-vtorgnennia-rf-ta-reiting-naibilsh-postrazhdalikh-oblastei-154222.html>
3. Звіт ООН: Війна в Україні - серед причин, які підштовхують світ до голоду. 07 липень, 2022. Голос Америки (VOA). URL: <https://www.holosameryky.com/a/zit-oon-vijna-v-ukraini-golod-u-sviti/6649167.html>
4. Humanitarian needs and response plan Ukraine. Humanitarian programme cycle 2024. ОСНА. December 2023. 114 p.

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Костенюк Наталя Іванівна**

к. н. держ. упр.,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інноваційний розвиток в системі охорони здоров'я є важливим для постійного покращення якості медичних послуг, ефективності лікування та забезпечення належного рівня доступності медичної допомоги. Інновації в системі охорони здоров'я можуть охоплювати широкий спектр рішень, які полегшують процеси лікування, поліпшують якість медичної допомоги та забезпечують більш ефективне використання ресурсів.

Інновацію в системі охорони здоров'я можна визначити як нововведення, що впроваджується в закладах охорони здоров'я з метою поліпшення медичного, соціального або економічного ефекту. Це може бути новий метод лікування, технологічне рішення, організаційна модель або будь-яка інша ідея, спрямована на покращення якості медичної допомоги, зменшення витрат, покращення доступності або інші соціальні чи економічні показники.

Ключовими аспектами інноваційних технологій в системі охорони здоров'я можуть бути:

1. Медичні, тобто це поліпшення результатів лікування, зниження частоти ускладнень, підвищення ефективності діагностики та лікування, покращення якості життя пацієнтів тощо.

2. Соціальні, тобто вони можуть охоплювати зменшення нерівності у доступі до медичної допомоги, підвищення задоволення пацієнтів від отриманої медичної допомоги, покращення якості життя населення, збільшення доступності медичних послуг тощо.

3. Економічні, тобто вони можуть охоплювати зниження витрат на медичні послуги, підвищення продуктивності медичних установ, збільшення ефективності використання медичних ресурсів, зменшення відтоку капіталу за кордон у пошуках медичної допомоги тощо.

Тому, до інноваційних технологій в системі охорони здоров'я можна віднести віртуальна реальність або AR / MR / VR у системі охорони здоров'я. Віртуальна реальність (VR), а також розширена реальність (AR) та змішана реальність (MR) вже знаходять широке застосування в галузі охорони здоров'я. Віртуальна реальність дозволяє медичним фахівцям отримати практичний досвід без ризику для пацієнтів. Вони можуть тренувати процедури, використовуючи симуляції, які відображають реальні ситуації.

Також VR може використовуватися для лікування фобій, посттравматичного стресового розладу, больового синдрому та інших психологічних станів. Вона також може бути ефективним інструментом у реабілітаційних програмах для людей після травм або інсультів. AR може допомогти лікарям під час хірургічних операцій, надаючи їм доступ до додаткової інформації під час процедури. VR може використовуватися для попереднього планування складних операцій або для візуалізації внутрішніх органів для діагностики.

Використання VR під час медичних процедур може зменшити відчуття болю та стресу у пацієнтів, зокрема у дитячій популяції. В телемедицині VR може забезпечити іммерсивний досвід для пацієнтів та лікарів під час віддалених консультацій та обстежень. Віртуальні середовища можуть бути використані для тренування пацієнтів з порушеннями мови, розуміння та інших когнітивних функцій. Загалом, VR, AR та MR відкривають нові можливості у покращенні якості медичної допомоги, підвищенні ефективності навчання медичного персоналу та покращенні досвіду пацієнтів [1].

Підключені пристрої, хмарні обчислення та Інтернет відкрили широкі можливості для обміну даними, зручності та автоматизації. Цифрові технології суттєво трансформують сферу медичного обслуговування і управління медичними даними. Електронні медичні записи (EMR), це цифрові версії паперових медичних карток, які містять історії хвороб, результати тестів, призначення та інші медичні дані пацієнтів. Вони полегшують доступ до інформації для медичного персоналу та забезпечують можливість швидкого обміну даними між різними медичними установами [3].

На даний час в Україні застосовуються системи управління лікарнями та клініками. Ці системи дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, такі як призначення пацієнтів, управління інвентарем, розрахунок витрат тощо, що полегшує роботу медичного персоналу та зменшує ризик помилок. Також існують мобільні додатки для здоров'я. Вони дозволяють пацієнтам вести свої медичні записи, отримувати рекомендації щодо здоров'я та проводити моніторинг свого стану здоров'я, що сприяє підвищенню самосвідомості пацієнтів та покращенню співпраці з медичним персоналом. Загалом, цифрові технології значно полегшують роботу медичного персоналу, покращують якість надання медичних послуг та сприяють підвищенню ефективності в медичній галузі.

Штучний інтелект (ШІ) та аналітика даних мають великий потенціал для використання в системі охорони здоров'я. ШІ може аналізувати медичні дані, такі як симптоми, історія захворювань, результати тестів тощо, для діагностики хвороб та прогнозування їх розвитку. Це може допомогти лікарям вчасно виявляти захворювання і призначати ефективне лікування. ШІ може аналізувати великі дані, медичну історію та інші фактори, щоб підібрати оптимальний підхід до лікування. ШІ може прогнозувати потреби в ресурсах на основі аналізу даних про попередню використаність, тенденції захворюваності та інші фактори. За допомогою різноманітних сенсорів та пристроїв збирається велика кількість даних про стан здоров'я пацієнтів. ШІ може аналізувати ці дані, щоб виявляти відхилення в стані здоров'я та надавати підказки щодо дій для збереження здоров'я [3].

Аналітика даних дозволяє створювати індивідуалізовані схеми лікування на основі характеристик конкретного пацієнта. Аналітика даних може допомогти в управлінні медичними ресурсами, такими як лікарні, лікарі, медичне обладнання та медикаменти. Аналітика даних може використовуватися для прогнозування поширення захворювань, виявлення вразливих груп населення та розроблення стратегій запобігання та управління пандеміями [2, с.108].

Застосування штучного інтелекту та аналітики даних в системі охорони здоров'я може значно підвищити якість медичного обслуговування, знизити витрати та покращити результати лікування пацієнтів. Однак, важливо також враховувати етичні аспекти та приватність даних при використанні цих технологій.

До інноваційних технологій в системі охорони здоров'я можна віднести інноваційні фінансові моделі. Інноваційні фінансові моделі в системі охорони здоров'я можуть

включати різноманітні підходи до фінансування, організації та постачання медичних послуг. До таких моделей можна віднести:

1. Платіж за результатом: Ця модель передбачає компенсацію медичних установ за досягнення конкретних клінічних або якісних показників, таких як покращення здоров'я пацієнтів або зниження витрат на лікування певних захворювань.

2. Глобальний бюджет: У цій моделі організації отримують фіксований річний бюджет на надання медичних послуг. Це стимулює ефективне використання ресурсів та підвищення якості обслуговування, оскільки організації мають зобов'язання працювати в межах бюджету.

3. Фінансування на основі населення: У цій моделі організації отримують фінансування на основі кількості пацієнтів, які вони обслуговують, а не за кількістю та типом наданих послуг. Це може стимулювати профілактичну медицину та зниження захворюваності.

4. Страхування на основі значень: У цій моделі страхові компанії встановлюють премії на основі якості та ефективності наданих медичних послуг. Пацієнти, які обирають високоякісні та ефективні послуги, можуть мати знижку на страховку.

5. Мікрофінансування для доступу до медичних послуг: Ця модель передбачає надання мікrokредитів або мікрофінансування для людей з низьким доходом для забезпечення доступу до медичних послуг та лікування.

6. Блокчейн технології для фінансування та управління медичними даними: Використання блокчейн-технологій може покращити ефективність управління медичними даними, забезпечити безпеку та конфіденційність інформації, а також спростити процеси фінансування у сфері охорони здоров'я.

Ці моделі інноваційного фінансування в системі охорони здоров'я можуть сприяти покращенню доступу до медичних послуг, підвищенню якості надання медичної допомоги та оптимізації витрат у цій сфері.

Таким чином, інноваційність в системі охорони здоров'я відіграє важливу роль у покращенні якості та доступності медичних послуг, оптимізації процесів лікування та діагностики, а також забезпеченні зручності для пацієнтів і фахівців здоров'я. Інноваційні технології сприяють покращенню ефективності та якості охорони здоров'я, зменшенню витрат і покращенню доступності медичних послуг для всіх шарів населення.

Отже, інноваційність в системі охорони здоров'я відіграє ключову роль у:

Покращенні якості медичної допомоги – завдяки новим методам лікування та діагностики, пацієнти отримують більш кращу та ефективну допомогу; зниження рівня захворюваності та смертності: збільшення тривалості життя.

Підвищенні доступності медичної допомоги – телемедицина та інші технології дозволяють людям у віддалених місцях отримати доступ до якісної медичної допомоги; зниження витрат на лікування.

Підвищенні досвіду пацієнтів – пацієнти мають доступ до більш зручної та персоналізованої медичної допомоги; збільшення рівня задоволеності пацієнтів.

Інноваційність в системі охорони здоров'я – це не просто технологічний прогрес, а й зміна мислення та підходів до організації та надання медичної допомоги. Це шлях до здоров'я та благополуччя людей.

### Список літератури

1. 5 інновацій, що здійснили революцію у галузі медицини та охорони здоров'я. URL: [https://innovation.24tv.ua/5-innovatsiy-shho-zdiysnili-revoljutsiyu-galuzi-ostanninovini\\_n1414012](https://innovation.24tv.ua/5-innovatsiy-shho-zdiysnili-revoljutsiyu-galuzi-ostanninovini_n1414012)

2. Петрух О.А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 107–111.

3. Цифровізація медицини: очікування та реальність. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html>

## НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОВОЄННИЙ ЧАС

**Кравчук Ольга Юріївна**

к. політ. н., доцент,  
доцент кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних дисциплін  
Національний університет кораблебудування  
ім. адмірала Макарова  
м. Миколаїв, Україна

У політичній практиці є безпосередньою основою політичної ідеології та мотивом конкретної діяльності. В особистісному плані інтерес виражає ставлення конкретної людини до предмета як до чогось для неї цінного, привабливого.

Зміст і характеру інтересу пов'язані як із будовою і динамікою мотивів і потреб людини, і з характером форм і засобів освоєння дійсності, якими володіє. Слід враховувати й те, що інтереси мають подвійну природу – об'єктивну та суб'єктивну.

При цьому національні інтереси на державному, регіональному та глобальному рівні формулюються конкретними суб'єктами і на підставі цього вибудовується система безпеки та система забезпечення національної безпеки.

А в системі «особистість – суспільство – держава», що сформувався в масовій чи індивідуальній свідомості, інтерес виконує ряд функцій:

оцінну – носій оцінює ситуацію на заданому рівні, у тому числі присутність інтересів інших носіїв, та формує своє ставлення до неї;

порівняльну – зіставлення інтересів різних носіїв (паралельні, антагоністичні, конфронтаційні, порівняні тощо);

пояснювальну – роз'яснює наміри і дії носія, що вживаються;

виправдувальну – аргументує правильність дій чи намірів носія;

спонукальна - висловлює наміри подальших дій носія.

З урахуванням цих функцій стан системи безпеки різних рівнях багато в чому залежить від дотримання балансу інтересів різних суб'єктів відносин (носіїв інтересів). Існує безліч підходів до визначення та класифікації інтересів. Найбільш прийнятним бачимо наступний. Інтерес – це усвідомлені потреби, підкріплені спонукальним мотивом до реалізації, реальна причина соціальних процесів, і, навіть, ставлення носія до предмета, як до чогось йому цінного, привабливого. Інтереси зазвичай класифікуються за такими характеристиками:

ступенем спільності (індивідуальні, групові, корпоративні, громадські, національні, загальнолюдські);

сферою діяльності (економічні, політичні, фінансові, духовні тощо);

характером носія (партійні, етнічні, державні, тощо);

ступенем усвідомленості (чинні стихійно чи основі розробленої програми);

можливістю реалізації (реальні, потенційні, уявні);

відношенням до суспільного розвитку (прогресивні, консервативні, реакційні).

Поділ може бути здійснено і за іншими чинниками:

ступенем соціальної значимості - життєво важливі, важливі, мало важливі;

тривалості дії – постійні, довгострокові, короткочасні;

характером взаємодії – збігаються, паралельні, розбіжні, конфронтаційні (зустрічні).

Приналежність особистості та різних соціальних груп (суспільства) та одна до одної забезпечується саме інтересами, тому їх формування є предметом особливої уваги всіх об'єктів та суб'єктів забезпечення безпеки. Окремий напрямок – це грамотне поєднання особистих, суспільних та державних інтересів, вплив на їх формування зовнішніх та внутрішніх чинників.



Ідеальним є варіант сприйняття та розуміння конкретною людиною інтересів суспільства та держави як частини власних, поєднується з їх відображенням у суспільних та державних інтересах. Довгостроковий характер, що визначає основні цілі безпекової політики, носять «національні інтереси». Вони відбиваються і конкретизуються у стратегічних та поточних завданнях внутрішньої та зовнішньої політики держави, реалізуються через систему публічного управління.

Саме поняття «політична безпека» запозичене із західного лексикону і розглядається як частина загального явища безпеки, що є умовою існування особистості, суспільства та держави та дозволяє зберігати накопичені цінності в рамках усієї сукупності націй та національних груп, що входять до держави. Зазначимо низку основних ознак, властивих національним інтересам:

- об'єктивна реальність;
- не несуть у собі етнічного (власне, «національного») забарвлення;
- спрямовані на забезпечення безпеки та сталого розвитку особистості, суспільства та держави;
- реалізуються у різних сферах життєдіяльності;
- піддаються раціональному осмисленню;
- сформульовані та офіційно заявлені.

Головне завдання при формуванні національних інтересів полягає в дотриманні інтересів особистості, різних соціальних груп, суспільства загалом та безпосередньо держави.

При цьому пріоритетне значення має забезпечення безпеки держави як неодмінної умови виживання особи та суспільства.

Національні інтереси визначають цілі та завдання, пріоритети та стратегію розвитку держави та суспільства. Забезпечення національних інтересів здійснюється через реалізацію стратегічних національних пріоритетів (найважливіші напрями забезпечення політичної безпеки):

- державна та громадська безпека;
- підвищення якості життя громадян;
- економічне зростання;
- наука, технології та освіта;
- екологія живих систем та раціональне природокористування;
- стратегічна стабільність та рівноправне стратегічне партнерство.

Отже, стан політичної безпеки будь-якої держави прямо залежить від ступеня реалізації стратегічних національних пріоритетів та ефективності функціонування системи забезпечення національної безпеки.

#### Список літератури

1. Бодрук О. С.(2010). Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти: монографія. Київ. С.61.
2. Кравчук О.(2016). Державні стратегії політичної безпеки України. Пріоритетні завдання і стратегії розвитку суспільних наук: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Запоріжжя, 23–24 грудня 2016 р.). Запоріжжя, 2016. С. 24–28.
3. Kravchuk, O. Y., Zabolotnyuk, V. I., Kobets, Y. V., Lypchuk, O. I., & Lomaka, I. I. (2021). The Influence of the Coalition Approach in US Policy on the Integration Processes in Europe in the Post-Bipolar Era. *Cuestiones Políticas*, 39(71), 187-204. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.09>
4. Кравчук О.(2019) Загрози та виклики політичній безпеці України в у мовах гібридної війни : дис. ... к-та політ. наук :23.00.02 / Південноукр. націон. педаг. ун-т. Одеса. 211с.
5. Kilcullen D. (2013). *Out of the Mountains: The Coming Age of the Urban Guerrilla*. Oxford. University Press. P. 384.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

**Курносенко Лариса Володимирівна**

к. екон. н., доцент,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

**Шмарьов Руслан Павлович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Механізми публічного управління сферою охорони здоров'я є ключовим аспектом сучасного соціально-економічного контексту, вимагаючи постійного оновлення та адаптації до змінних вимог та викликів. Актуальність цієї теми зросла під впливом фактору воєнного стану України, який привів до загострення демографічної, епідеміологічної, соціально-економічної ситуації в країні.

Більшість вітчизняних науковців вбачають сутність механізмів публічного управління у встановленні ефективних процесів та структур, які забезпечують реалізацію державної політики та виконання завдань і функцій держави у сфері управління суспільними процесами. Публічне управління відображає взаємодію між державою, громадськістю, і приватним сектором у контексті забезпечення загального блага, соціального розвитку та економічного зростання.

О. Білик та О.Лукашевська механізм публічного управління визначають як оптимальне поєднання засад, притаманних товарному виробництву (конкуренція, попит і пропозиція, вільне ціноутворення), цілеспрямованої політики державного регулювання економічних процесів [1].

О. Оболенський та О. Борисевич визначають такі види механізмів публічного управління: економічний, мотиваційний, організаційний, політичний, правовий [3].

Публічне управління сферою охорони здоров'я ставить за мету забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг, збереження та підвищення рівня здоров'я громади. Публічне управління є ключовим механізмом, який сприяє розвитку суспільства та забезпечує збалансований підхід до вирішення складних соціально-економічних проблем. Воно дозволяє уряду спільно з громадськістю та приватним сектором виробляти та реалізувати стратегії та політики, спрямовані на покращення якості життя громадян, підвищення рівня добробуту та забезпечення сталого економічного зростання. Ця взаємодія відображається через партнерство, діалог та спільність цілей між усіма зацікавленими сторонами. Держава виступає регулятором та ініціатором стратегічних ініціатив, громадськість - активним учасником прийняття рішень та моніторингу діяльності влади, а приватний сектор - провідним учасником в господарському розвитку та наданні послуг. Публічне управління сприяє створенню інноваційних рішень та розвитку стратегічних напрямків, що сприяють сталому соціальному та економічному розвитку суспільства.

Механізми публічного управління сферою охорони здоров'я включають широкий спектр інструментів, методів, принципів та підходів, які застосовуються для забезпечення ефективної організації медичного обслуговування, запобігання захворюванням, підвищення якості життя населення та реагування на загрози суспільному здоров'ю.

У вітчизняній науковій літературі тривалий час простежується ототожнення структури механізмів державного і публічного механізмів. Так, механізми публічного управління на думку Радчук Т.М. – це політичні, економічні, організаційні, мотиваційні та правові засоби впливу суб'єкту управління (органів публічної влади та місцевого самоврядування) на об'єкти управління. Таке структурування цілком збігається з поглядом більшості вчених і на механізми державного управління [4].

Так, на думку З. Надюка можна виділити такі механізми державного управління сферою охорони здоров'я: нормативно-правовий, інформаційний, матеріально-технічний, кадровий, фінансово-економічний, організаційний, психологічний [3].

Наш погляд, хоча обидва поняття часто перетинаються у практичному застосуванні, між ними існують важливі відмінності (табл. 1).

Таблиця 1

**Специфічні характеристики  
механізмів державного і публічного управління сферою охорони здоров'я**

Характеристики	Державне управління	Публічне управління
Сфера застосування	здійснюється органами влади на різних рівнях – центральними, регіональними та місцевими. Вони відповідають за прийняття стратегічних рішень, розробку та впровадження нормативно-правових актів, контроль фінансових ресурсів та допомогу у формуванні медичної інфраструктури.	має ширший спектр застосування і охоплює не тільки діяльність державних органів, але й взаємодію з громадськими організаціями, приватним сектором, неприбутковими організаціями тощо.
Методологія та інструментарій	базується на законодавчих актах, стратегіях, програмах та інших нормативно-правових документах. Використовується економічний та соціологічний аналіз, епідеміологічні дослідження та досягнення медичної науки.	використовує ширший спектр інструментів, може включати партнерство з громадськістю, використання технологій створення інноваційних проектів та програм.
Цілі управління	забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг, збереження та підвищення рівня здоров'я громадян, розробка та впровадження стратегій забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я.	забезпечення ефективності управлінських рішень і високого рівня задоволення суспільних потреб в медичних послугах, втілення принципів демократії, відповідальності перед громадськістю, а також стимулювання громадської участі в управлінні сферою охорони здоров'я.
Відповідальність та звітність	характеризується вертикальною системою відповідальності, де відповідальність розподіляється від нижчих до вищих рівнів владної ієрархії. Органи влади несуть відповідальність за прийняття та реалізацію політичних рішень в галузі охорони здоров'я. Звітність передбачає дотримання законодавства та внутрішніх регламентів.	сприяє більш горизонтальному розподілу відповідальності, з акцентом на залученні зацікавлених сторін та звітності перед громадськістю. Це включає прозорість процесів ухвалення рішень та активне залучення громадян до контролю за діяльністю управлінських органів.
Участь громадськості	традиційно менше залежить від прямої участі громадян в ухваленні рішень, зосереджуючись більше на	активно сприяє залученню громадян та громадських організацій до дискусій,

	виконанні існуючих політик та законодавства.	формування політик та контролю за діяльністю управлінських органів через консультації, публічні слухання, участь у роботі комітетів та рад, які формують політику в охороні здоров'я.
--	--	---

Механізми публічного управління сферою охорони здоров'я включають різні інструменти та підходи, спрямовані на забезпечення доступності, якості та ефективності медичних послуг для всього суспільства. На нашу думку доцільно виділити наступні механізми публічного управління сферою охорони здоров'я:

1. Публічне фінансування. Цей механізм передбачає алокацію фінансових ресурсів з бюджету на охорону здоров'я для забезпечення функціонування медичних закладів, закупівлі необхідного обладнання та ліків, а також оплати медичних працівників.

2. Стандартизація та регулювання. Цей механізм включає розроблення та впровадження стандартів якості медичної допомоги, регулювання діяльності медичних закладів, ліцензування медичних працівників та моніторинг їх діяльності.

3. Інформаційні технології. Використання сучасних інформаційних технологій та електронних систем управління дозволяє покращити доступність та ефективність медичних послуг, спростити процеси обміну медичною інформацією та забезпечити ведення електронної медичної документації.

4. Участь громадськості. Залучення представників громадськості до процесів управління в сфері охорони здоров'я дозволяє враховувати потреби та думки населення при прийнятті рішень, забезпечує більшу прозорість та відкритість у діяльності медичних установ та владних органів.

5. Партнерство з приватним сектором та громадськими організаціями. Співпраця з приватними медичними закладами та громадськими організаціями може сприяти покращенню якості медичної допомоги, розширенню доступу до послуг та ефективному використанню ресурсів.

Отже, пропонуємо наступне визначення «механізмів публічного управління в сфері охорони здоров'я» - як системи інструментів, процедур, політик та практик, що використовуються владними органами, громадськими установами та іншими зацікавленими сторонами для регулювання, координації та оптимізації функціонування системи охорони здоров'я у публічній сфері. Ці механізми охоплюють широкий спектр дій, спрямованих на забезпечення доступності, якості та ефективності медичних послуг для населення. Ці механізми можуть включати розроблення та впровадження стратегічних планів розвитку охорони здоров'я, нормативно-правове регулювання діяльності медичних закладів та фахівців, фінансове планування та алокацію ресурсів, контроль якості та безпеки медичних послуг, використання інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, а також залучення громадськості та партнерства з приватним сектором для спільного вирішення проблем в галузі охорони здоров'я. Всі ці механізми спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я, збереження та підвищення рівня здоров'я населення, а також на досягнення стратегічних цілей у покращенні медичного обслуговування та забезпеченні довгострокової стійкості та сталості системи охорони здоров'я.

#### Список літератури

1. Білик О. І., Лукашевська О.Т. (2017). Сутність, значення та розвиток публічного механізму. Економіка і суспільство. №12. С. 177-180. URL:[http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/28.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/28.pdf)

2. Надюк З. (2020). Механізми державного управління національною системою охорони здоров'я, Класичний приватний університет м. Запоріжжя, Україна. URL:<https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/Zeszyty/zeszyt-14/40.pdf>.
3. Оболенський О.Ю., Борисевич С.О., Коник С.М. (2011). Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Публічне управління». К. НАДУ. 563 с.
4. Радчук Т.М. (2020). Класифікація механізмів публічного управління інноваційним розвитком економіки. Публічне управління і адміністрування в Україні. №19. С.124-127. URL:<http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/19-2020.pdf>

## **СТАНОВЛЕННЯ МЕДИЧНОГО КАПЕЛАНСТВА В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Лаврентій Дмитро Степанович**

к. н. держ. упр., докторант кафедри публічної політики  
ННІ публічного управління та державної служби  
КНУ ім. Т. Шевченка  
м. Київ, Україна

**Меляков Антон Володимирович**

к. іст. н., доцент,  
доцент кафедри права, національної безпеки та  
європейської інтеграції  
ХНУ ім. В.Н. Каразіна  
м. Харків, Україна

Однією з важливих складових державно-конфесійних відносин є взаємодія органів влади та релігійних конфесій в справі надання душпастирської підтримки всім, хто її потребує. За останнє десятиліття були створені як правові, так і організаційні підвалини для задоволення релігійних потреб осіб, котрі проходять службу в Збройних силах України. Ще з 2015 р. чітко регламентовано здійснення душпастирської діяльності в установах пенітенціарної системи. Таким чином, інститут капеланства вже має в нашій державі певні традиції, що проходять випробування не лише часом, але й викликами військово-політичного характеру, головний з яких – повномасштабна російсько-українська війна.

Натомість так зване «медичне капеланство» знаходиться лише на етапі свого становлення, що обумовлює підвищену увагу до цього аспекту публічної політики, який має безпосередній вплив не лише на державно-конфесійні відносини, але й на охорону здоров'я, соціальну роботу, діяльність закладів медичної та богословської освіти тощо. Перелік потенційних отримувачів душпастирської опіки найближчим часом буде розширюватися за рахунок хворих осіб з інвалідністю, тяжкопоранених воїнів Сил оборони України, невиліковно хворих громадян, особливо тих з них, хто відноситься до когорти самотніх осіб похилого віку, котрі перебувають на лікуванні в закладах паліативної та хоспісної допомоги, або отримують паліативну допомогу вдома.

Відносна новизна проблематики зумовлює вузькість її джерельної бази та історіографічної традиції. І хоча на сьогодні в Україні немає ґрунтовних монографічних досліджень, кількість тематичних статей постійно зростає, а коло їх авторів розширюється за рахунок фахівців медиків [4: 10], правознавців [2; 9], богословів, релігієзнавців, істориків, психологів, соціологів тощо.

Отже, перші кроки щодо регламентації діяльності релігійних конфесій в закладах системи охорони здоров'я були зроблені ще до набуття Україною незалежності. Так, відповідно до ст. 21 Закону України «Про свободу совісті і релігійні організації», на прохання громадян, котрі перебувають на лікуванні в лікарнях та госпіталах, в цих закладах можуть проводитися богослужіння та релігійні обряди [8]. У 2007р. до ст. 6 Основ

законодавства про охорону здоров'я було додано п. «к», згідно якого пацієнт, котрий перебуває на стаціонарному лікуванні, отримував право на допуск до нього священнослужителя для відправлення богослужіння та релігійного обряду [6]. Як бачимо, у вищенаведених законах мова йде про окремі заходи, але не про унормовану систематичну душпастирську діяльність в лікарняних закладах.

Приклад розуміння важливості духовної компоненти надання паліативної допомоги керівництвом МОЗ України знаходимо в Порядку її надання, затвердженому у 2011 р. Так, згідно цього документу, пацієнт хоспісу має право на задоволення своїх духовних потреб, в тому числі шляхом релігійних відправ, у відповідності із своїми переконаннями [7]. Укладачами Порядку було зроблено важливий акцент на неприпустимості використання специфічного стану пацієнта з метою прозелітизму, тобто діяльності спрямованої на навернення вірян однієї церкви до іншої. Також представники релігійних об'єднань окремо згадувалися серед тих суб'єктів, котрі могли входити до Наглядової ради хоспісів, з метою забезпечення більшої прозорості в діяльності цих закладів охорони здоров'я.

До 2016р. відноситься перша проба закріпити душпастирську роботу в установах охорони здоров'я на рівні закону, коли побачив світ законопроект «Про внесення змін до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (щодо запровадження душпастирської опіки в сфері охорони здоров'я)». Проектом передбачалося зокрема: впровадження відповідної термінології в профільне законодавство; надання права закладам охорони здоров'я приймати священнослужителів на роботу; створення дорадчого органу при МОЗ України, що координував би заходи з душпастирської опіки в даній сфері.

Серед авторів законопроекту були такі знані в сфері соціальної та гуманітарної політики особистості як О.Богомолець, О.Корчинська, О.Мусій, Ю.Павленко та багато інших відомих представників депутатського корпусу ВРУ VIII скликання. Проте, не дивлячись на актуальність та суспільну значущість законопроекту, а також на коло потужних лобістів, він отримав негативний відгук Головного науково-експертного управління ВРУ, не пішов далі другого читання і в листопаді 2016 р. був знятий з розгляду ВРУ [3]. Примітно, що одним з депутатів-ініціаторів даного закону був і В.Єленський, який з 19.12.2022 р. обіймає посаду голови Державної служби України з питань етнополітики та свободи совісті. Повноваження та можливості цього органу виконавчої влади в контексті обраної нами проблематики важко переоцінити.

Активно формувалися організаційно-правові засади для здійснення душпастирської діяльності і з боку провідних релігійних конфесій нашої держави. Так, в статусі виконавчого та консультативно-дорадчого структурного підрозділу Курії Глави Української греко-католицької церкви працює Комісія УГКЦ у справах душпастирства охорони здоров'я. В структурі Православної церкви України існує Синодальне управління медичного капеланства ПЦУ, що створене у березні 2020 р. як реакція Священного Синоду ПЦУ на виклики, породжені пандемією COVID-19.

Впровадженню інституту медичного капелана має передувати ґрунтовна дискусія як у фаховому, так і громадському середовищі. Свою експертизу мають надати не лише фахівці в галузі медицини, богослов'я та релігієзнавства, але й юристи, практики в царині соціальної роботи, психології, публічного управління та адміністрування, соціологи тощо. До слова, станом на початок 2024 р. нам не відомі результати повноцінних соціологічних досліджень, які б розкривали ставлення громадян та/або професійної лікарської спільноти до даного питання. На нашу думку, Міністерство охорони здоров'я України могло би виступити замовником такого опитування, а в якості його потенційного виконавця могла би виступити одна з провідних аналітичних установ України – Разумков Центр, що має багаторічний досвід висвітлення державно-конфесійних відносин.

Громадські організації та їх спільноти, що беруть участь у виробленні даного напрямку публічної політики, повинні прагнути до репрезентації інтересів максимально широкого спектру релігійних конфесій і, відповідно, інтересів їх вірян. Наприклад, у 2020 р. було утворено Асоціацію капеланів в охороні здоров'я, серед засновників якої Православна

церква України, Українська греко-католицька церква, Церква християн віри Євангельської [1]. Ця громадська організація активно та ефективно працює в царині законодавчого та організаційно-методичного забезпечення медичного капеланства, сприяє широкій суспільній та фаховій дискусії з так важливих практичних аспектів даної проблематики як: компетентності медичних капеланів; умови їх праці в закладах охорони здоров'я тощо. Саме завдячуючи цій Асоціації внесено зміни до низки відомчих документів МОЗ України щодо діяльності медичних капеланів [5]. Разом з тим, станом на квітень 2024 р., нам не вдалося знайти підтверджену інформацію щодо членства в ній представників інших релігійних конфесій та об'єднань ніж ті три, що стали її фундаторами, хоча в інформаційному полі присутні згадки про входження до Асоціації «представників юдейської та мусульманської спільнот» [10, с.37].

З урахуванням резонансності та потенційної конфліктогенності даної проблематики, важливо забезпечити відкритість як поточних, так і підсумкових положень цієї дискусії для всіх зацікавлених осіб, створивши належні умови не так для одностороннього інформування, як для повноцінного обміну думками з використанням цифрових технологій, інформаційних платформ тощо. Також важливо пам'ятати, що впровадження медичних капеланів не повинно порушувати Конституцію України, згідно якої сповідування будь-якої релігії або не сповідування жодної є правом громадянина, але не його обов'язком.

Отже, в якості висновків відзначимо, що на сьогодні в Україні: триває закріплення в законодавчому полі душпастирської діяльності в системі охорони здоров'я; сформовано коло лобістів даного напрямку державно-конфесійних відносин, репрезентоване як окремими релігійними об'єднаннями, так і їх добровільними спільнотами; триває організаційно-методичне оформлення медичного капеланства в системі підготовки кадрів для сфери охорони здоров'я; налагоджується конструктивна співпраця між зацікавленими інституціями, зокрема, Державною службою України з питань етнополітики та свободи совісті, Міністерством охорони здоров'я, Асоціацією капеланів з охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки України.

#### Список літератури

1. Асоціація капеланів в охороні здоров'я України. URL.: <https://medkapelan.com.ua/>
2. Васін М.С. Актуальність законодавчого впровадження медичного капеланства в Україні. *Соціологія права*. 2018. №3-4. С. 18-23.
3. Висновок Головного науково-експертного управління ВРУ на проект Закону України «Про внесення змін до Основ законодавства України про охорону здоров'я (щодо запровадження душпастирської опіки в сфері охорони здоров'я)». Рєстр. № 4987 від 14.07.2016 р.). URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=59751](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59751)
4. Добрянський Д., Тарченко Н., Тарченко І. Бути поруч, коли непросто. Історичні аспекти становлення військового і медичного капеланства в Україні. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*. 2022. July 8. Paris. P. 327-335.
5. Зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я»: Затверджено Наказом Міністерства охорони здоров'я № 138 від 25.01.2023р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0138282-23#Text>
6. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України №2801-ХІІ від 19.11.1992р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
7. Порядок надання паліативної допомоги: Затверджено Наказом Міністерства охорони здоров'я України № 733 від 31.10.2011р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0733282-11#Text>
8. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України №987-ХІІ від 23.04.1991р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text>
9. Росул Н.О. Актуальні питання нормативно-правового регулювання медичного капеланства в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Серія «Право». Вип. 78. Ч.1. С.221-226.

10. Царенко А.В., Убогов С.Г., Дандре П. Професійна підготовка християнських медичних сестер і капеланів для надання паліативної та госпісної допомоги: досягнення, проблеми і перспективи. *Здоров'я суспільства*. 2023. Т.12. №2. С.31-39.

## **ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ**

**Міщук Євгенія Володимирівна**

д. екон. н., доцент,  
професор кафедри обліку, оподаткування публічного управління та адміністрування  
Криворізький національний університет  
м. Кривий Ріг, Україна

Необхідність ефективного просування територій на міжнародному ринку для залучення інвестицій, розвитку туризму, підвищення конкурентоспроможності та підтримки місцевого підприємництва обумовлює актуальність дослідження проблематики публічного управління територіальним маркетингом. При цьому, у зв'язку зі зростанням конкуренції між територіями за ресурсами та інвестиціями, необхідною стає впровадження сучасних методів маркетингу для ефективного позиціонування територій та залучення уваги цільових аудиторій.

Поняття «публічне управління територіальним маркетингом», зазвичай, описує комплекс заходів, спрямованих на підвищення привабливості території для зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін. Дане управління передбачає використання стратегічного маркетингу, брендування, комунікаційних інструментів для формування позитивного іміджу та просування територій як цілей для інвесторів, туристів, мешканців тощо [1].

Слід зазначити, що у сучасних умовах важливість публічного управління територіальним маркетингом набуває ще більшого значення через швидкі технологічні зміни, зростання інформаційного простору та зміну у споживчих уподобаннях та очікуваннях споживачів. Тому практична значущість цієї теми визначається потребою територіальних громад і органів влади в адаптації та впровадженні сучасних підходів до управління для досягнення стратегічних цілей розвитку територій.

Публічне управління територіальним маркетингом стикається з численними проблемами, які потребують уваги та вирішення.

Однією з основних проблем є недостатня увага до розвитку маркетингових стратегій для конкретних територій, що призводить до того, що багато регіонів не отримують належного підходу до просування своїх унікальних особливостей і можливостей. Для вирішення проблеми недостатньої уваги до розвитку маркетингових стратегій для конкретних територій, необхідно впровадити комплексний підхід, що базується на наукових методах та практичних дослідженнях. Перш за все, варто провести аналіз сучасного стану території з урахуванням економічних, соціокультурних та екологічних аспектів, що дозволить виявити потенціал території та її конкурентні переваги. Далі, слід визначити цільову аудиторію для маркетингових стратегій, провести детальний аналіз її потреб, уподобань та поведінки, що дозволить підібрати оптимальні маркетингові інструменти та комунікаційні канали для досягнення максимального ефекту. Окрім того, важливо врахувати місцеві особливості та традиції при розробці маркетингових стратегій, а також взаємодіяти з місцевими громадами та стейкхолдерами для залучення їхньої підтримки та участі в розвитку території. Застосування аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, аналіз конкурентної середовища, сегментація ринку тощо, допоможе створити збалансовану та ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на досягнення стратегічних цілей розвитку конкретної території.



Другою проблемою є недостатня координація між органами влади на різних рівнях управління. Часто відбувається ситуація, коли різні відділи чи установи працюють незалежно один від одного, не обмінюючись інформацією та не співпрацюючи для досягнення загальних цілей.

Проблема недостатньої координації між органами влади на різних рівнях управління є складною та багатогранною. Для її вирішення необхідно застосування комплексного підходу, який включає в себе кілька ключових напрямків. Важливо розробити та впровадити ефективну систему комунікації між різними органами влади, що може включати в себе встановлення чітких протоколів обміну інформацією, впровадження спеціалізованих платформ для спільної роботи та забезпечення доступу до необхідних даних для всіх зацікавлених сторін. Потрібно активно працювати над вдосконаленням механізмів співпраці між різними рівнями управління, що передбачає розвиток інструментів для обміну кращими практиками, організацію спільних навчальних програм та інших заходів, спрямованих на збільшення взаєморозуміння та співпраці між органами влади на різних рівнях. Не менш важливо створити структури, що сприяють координації дій між органами влади. Це може бути досягнуто шляхом створення спеціалізованих комітетів чи робочих груп, які будуть відповідати за певні сфери діяльності та забезпечувати взаємодію між відповідними структурами.

Третя проблема пов'язана з відсутністю чіткого механізму вимірювання ефективності маркетингових заходів на рівні територій. Брак систематичного аналізу результатів ускладнює здійснення належних корекцій та вдосконалень у стратегіях розвитку. Вирішення проблеми відсутності чіткого механізму вимірювання ефективності маркетингових заходів на рівні територій вимагає системного та аналітичного підходу, що може бути досягнуто шляхом розробки та впровадження спеціалізованих методик та інструментів аналізу, які б дозволили оцінювати ефективність різних маркетингових заходів на місцевому рівні. Ключовими напрямками вирішення цієї проблеми є:

- розробка системи ключових показників ефективності (KPI), специфічних для місцевого рівня. Такі KPI повинні враховувати особливості території, цільову аудиторію та цілі маркетингових заходів;
- впровадження аналітичних інструментів для збору та обробки даних про результати маркетингових заходів, що може включати в себе використання систем веб-аналітики, соціальних медіа моніторингу, опитувань та інших джерел інформації;
- проведення регулярного аналізу та оцінки ефективності маркетингових заходів на основі зібраних даних, що дозволить виявляти успішні та неефективні стратегії, а також коригувати маркетингові підходи з урахуванням отриманих результатів;
- створення механізмів звітності та взаємодії між відповідними відділами та підрозділами, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та координацію дій у маркетингових процесах [1].

Виявлені напрямки спрямовані на покращення прозорості, аналізу та вимірювання ефективності маркетингових заходів на рівні територій, що дозволить оптимізувати витрати та досягати більш значущих результатів у маркетинговій діяльності.

Додатковою проблемою є обмежені фінансові ресурси, які призначаються на розвиток територіального маркетингу. Часто витрати занижені, що ускладнює впровадження повноцінних маркетингових кампаній та заходів.

Одним із ключових вирішень проблеми обмежених фінансових ресурсів, призначених на розвиток територіального маркетингу, є стратегічне планування та раціональний розподіл бюджету, що передбачає детальний аналіз і підбір пріоритетних напрямків розвитку, врахування особливостей ринку та конкурентного середовища.

Додатково, важливим є використання ефективних інструментів маркетингу, які дозволяють досягти максимального результату з доступних обмежених ресурсів. Це може включати в себе оптимізацію рекламних кампаній, використання цільових груп споживачів та впровадження інноваційних підходів до комунікації з аудиторією. Крім того, важливо

звернути увагу на пошук додаткових джерел фінансування, таких як гранти, співпраця з інвесторами або укладання партнерських угод з іншими організаціями. Це дозволить збільшити обсяги доступних ресурсів і розширити можливості для розвитку територіального маркетингу. Окрім цього, ефективний контроль і аналіз результатів витрат фінансових ресурсів дозволяють оперативно реагувати на зміни в ситуації і коригувати стратегію відповідно до вимог ринку та бізнес-потреб. Такий підхід допомагає максимізувати ефективність використання обмежених фінансових ресурсів у сфері територіального маркетингу [1].

Нарешті, однією з важливих проблем є низький рівень маркетингової компетентності серед працівників органів місцевого самоврядування. Часто відсутня кваліфікована кадрова база, яка б мала розуміння сучасних маркетингових інструментів та стратегій. Для ефективного вирішення проблеми низького рівня маркетингової компетентності серед працівників органів місцевого самоврядування рекомендується впровадження комплексного підходу, що базується на наступних стратегічних напрямках. Доцільно провести аналіз існуючої ситуації з урахуванням специфіки органів місцевого самоврядування, визначити основні причини низького рівня маркетингової компетентності та виявити ключові аспекти, які потребують негайного вдосконалення. Крім того, доцільно розробити та впровадити систему навчання та підвищення кваліфікації працівників у галузі маркетингу та комунікаційних навичок, що може включати в себе проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів та інших навчальних заходів з використанням сучасних методик та інструментів. Варто активно сприяти формуванню маркетингової культури серед працівників, створюючи умови для постійного вдосконалення та обміну досвідом у цій сфері. Для цього можуть бути використані внутрішні комунікаційні канали, інтерактивні платформи та інші інструменти для стимулювання активності та зацікавленості працівників у вивченні сучасних маркетингових підходів та стратегій. Крім того, важливим елементом є залучення зовнішніх експертів та консультантів з маркетингу для надання фахової підтримки, а також партнерство з відомими освітніми та дослідницькими установами для обміну знаннями та практичним досвідом у галузі маркетингових стратегій та інструментів [1; 2].

Викладений комплексний підхід дозволить ефективно вирішити проблему низького рівня маркетингової компетентності серед працівників органів місцевого самоврядування та сприятиме підвищенню їхньої ефективності та результативності у виконанні маркетингових завдань та стратегій.

Таким чином, систематизовані проблеми не лише гальмують ефективний розвиток територій через маркетингові зусилля, але і призводять до втрати можливостей для просування та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Комплексний підхід до їх вирішення передбачає систематичне впровадження стратегічних заходів, орієнтованих на досягнення оптимальних результатів у підвищенні привабливості та конкурентоспроможності території. Дана проблема вимагає ретельного аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на імідж та репутацію території, а також на розвиток її економічного, соціокультурного та туристичного потенціалу. Доцільно активно залучати зацікавлені сторони, такі як місцеві підприємства, громадські організації, туристичні агентства та інші суб'єкти, до спільного розроблення та впровадження маркетингових стратегій та заходів. Співпраця з цими сторонами дозволяє враховувати різноманітні інтереси та потреби, а також сприяє створенню позитивного іміджу території через спільні зусилля у просуванні її унікальних переваг. Для ефективного впровадження комплексного підходу необхідно також забезпечити системний моніторинг та оцінку результатів, що дозволить вчасно коригувати стратегії та заходи з маркетингу, враховуючи змінні умови та вимоги ринку. Такий циклічний підхід дозволяє забезпечити стаке підвищення ефективності територіального маркетингу та досягнення поставлених цілей у підвищенні привабливості та розвитку території.

## Список літератури

1. Линдюк А.О. Маркетинг територіальних громад як інструмент їх розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. No 5. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021\\_5/18.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/18.pdf)
2. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави) : монографія / за ред. В. Я. Нусінова, Є. В. Міщук. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2023. 360с.

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЇ

**Остапенко Олександр Анатолійович**

к. військ. н., ст. наук. сп.,

доцент кафедри соціально-гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах війни і різкого загострення геополітичної напруженості, зростаючої інтенсивності збройних конфліктів, мобілізаційна підготовка та сам процес мобілізації, набуває винятково важливого значення. Фактично успішна мобілізація є основою виживання України. Тому питання постійної мобілізаційної готовності держави набуває пріоритетності у сфері організації оборони держави і дій органів публічної влади.

Проблема вдосконалення процесу мобілізації та системи мобілізаційної підготовки наразі, є дуже гострою. З самого початку окупації збройними формуваннями російської федерації АР Крим, окремих районів Луганської і Донецької області у 2014 року, практичний досвід реалізації заходів забезпечення мобілізації в Україні виявив недосконалість українського законодавства та організаційного механізму які регулює і реалізують ці завдання.

Особливістю системи мобілізації України є те, що вона, відповідно до українського законодавства [1-7, 21, 23-26], управляється з двох центрів управління – Президентом України і, відповідно, Кабінетом Міністрів України – реально керується Генеральним штабом ЗС України, а територіальні органи військового управління, взагалі підпорядковані командуванню СВ ЗС України. Але ж очевидно, що організаційна структура будується або перебудовується відповідно до поставлених цілей (завдань) і методів їх вирішення, а не навпаки, коли завдання пристосовуються до організації [1, 8, 9].

Реформування державної системи мобілізації і мобілізаційної підготовки в умовах війни передбачає перш за все реформування та забезпечення ефективного функціонування місцевих органів військового управління, якими нині є територіальні центри комплектування та соціальної підтримки (ТЦКСП). Ефективність функціонування ТЦКСП є низькою через цілу низку об'єктивних причин: невідповідність функцій і завдань реальним спроможностям, особливо в умовах війни; недостатнім рівнем автоматизації процесів діяльності ТЦКСП, зокрема, щодо обліку мобілізаційних ресурсів, розгляду звернень громадян і надання їм соціальних та юридичних послуг та інше.

Таким чином, очевидна необхідність виявлення організаційних і правових проблем здійснення мобілізації на основі аналізу функцій і оцінки дій органів публічної влади і зокрема, територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки в умовах широкомасштабної агресії, пошуку й розробки доцільних організаційних і правових механізмів щодо покращення стану.

Аналіз та оцінка завдань ТЦКСП свідчить: керівництво військовим обліком призовників, військовозобов'язаних і резервістів, контроль за його станом - керівництво

ТЦКСП здійснюють але ведення військового обліку вкрай неефективно, потрібно забезпечити доступ ТЦКСП до державних баз даних; проведення заходів приписки громадян до призовних дільниць, обліку та призову громадян на військову службу – потребують суттєвих змін. ТЦКСП не мають ефективного способу примусити громадян ставати на військовий облік або повідомляти актуальні зміни щодо стану здоров'я й сімейного стану; відбір кандидатів для прийняття на військову службу за контрактом – такий відбір покладений безпосередньо на командирів частин, де майбутні контрактники будуть служити. Таким чином, кандидата відбирають двічі, ТЦКСП, другорядні у цьому процесі; участь у відборі громадян для проходження служби у військовому резерві. ТЦКСП взагалі не мають відношення до відбору резервістів, тому, що їх обирає командир військової частини та інформує про це ТЦКСП; підготовка та проведення в особливий період мобілізації людських і транспортних ресурсів, завдання яке потребує повної трансформації; забезпечення організації соціального і правового захисту військовослужбовців, військовозобов'язаних і резервістів, ветеранів війни та військової служби, пенсіонерів з числа військовослужбовців Збройних сил і членів їхніх сімей – завдання яке фактично виконують територіальні управління соціального захисту. Військовослужбовця захищає командир частини. Військовозобов'язані та резервісти – люди цивільні, їхній соціальний захист покладений на відповідні органи публічної влади.

Завдання які потрібно удосконалити з точки зору збору та обробки інформації: завдання блоку «призову на строкову службу», потребують удосконалення в аспекті постановки на облік, організації обліку та призову; видача військово-облікових документів, ці процедури потребують суттєвого удосконалення. Військовозобов'язаний має назвати своє ім'я, прізвище, військове звання, особистий номер і номер військової частини. Це вичерпний перелік інформації, котру має містити військово-обліковий документ. Можливо додати групу крові та інформацію щодо освіти та набутого професійного досвіду. Це повинна бути пластикова картка з термічним захистом, подібна за банківську. У керівника S1 штабу в/ч має бути прилад, що друкує цей пластик.; блок «військовий облік» – фундамент системи мобілізаційного розгортання, потребує удосконалення в аспекті інформаційного забезпечення і приєднання до баз даних; «план проведення мобілізації людських і транспортних ресурсів»: потрібно переосмислити роль цього комплексу документів, зараз вони практично не використовуються; блок соціального забезпечення - «пенсійне забезпечення»: всі, хто звільнився, пройшли етап «відправка особової справи на підрахунок вислуги років», потрібно створити один підрозділ на усї ЗС України, котрий буде готувати документи для первинного нарахування пенсій; блок «довідки про військову службу»: слід ретельно переглянути, формалізувати, зменшити кількість, чітко встановити форми, які ТЦКСП має право видавати, максимальну кількість видавати онлайн.

Виключити з завдань ТЦКСП наступні завдання: ведення обліку підприємств та контроль за підготовкою підприємств до виконання мобілізаційних завдань – нереально виконати фахівцями ТЦКСП, неможливо впливати на керівництво підприємств, кінцевий результат не потрібен військовому командуванню; здійснення контролю за веденням військового обліку на підприємствах й у закладах освіти – пережиток радянських часів - Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних і резервістів обліковує всіх, ніякий додатковий облік не потрібен; взаємодія з підприємствами єдиної транспортної системи України під час її підготовки і функціонування в особливий період – це завдання державних транспортних підприємств і відповідних міністерств та служб які мають власні завдання в особливий період; здійснення контролю за виконанням мобілізаційних заходів у місцевих держадміністраціях, інших державних органах, органах місцевого самоврядування: справа в тому, що саме військово-цивільні адміністрації під час війни і є відповідальними за здійснення мобілізаційних заходів і управлінська контрольна функція притаманна цим органам; забезпечення організації соціального і правового захисту: потрібно передати органам соціального захисту відповідних адміністрацій; моніторинг

суспільно-політичної обстановки – це пряма відповідальність місцевих органів державної влади, які мають відповідні підрозділи, яких в ТЦКСП немає.

Не можна оминати проблему визначення придатності військовозобов'язаних до військової служби та військово-лікарських комісій (ВЛК), що сформовані при ТЦКСП. Це вкрай неефективна, застаріла система визначення придатності з надвисоким корупційним ризиком. Для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити військові медичні заклади - Центри оцінювання придатності до військової служби.

Основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів мобілізації: слід чітко відокремити комплектування військ (сил) від безпосередньо процесу мобілізації. Уся ця система комплектування, уся інформація і данні, повинна зосереджуватися у Кадровому центрі ЗСУ; ТЦКСП мають повністю передати всі соціальні завдання до відповідних територіальних органів соціального захисту; для вирішення завдань мобілізації та ведення військового обліку варто розглянути створення Мобілізаційного центру сил безпеки і оборони у форматі національного агентства. ЗС України не повинні займатись мобілізаційною роботою в усіх її проявах, а зосереджуватися лише відбиттям агресії та підготовкою до відбиття наступної. Усі свої потреби ЗСУ мають адресувати державі у вигляді відповідних заявок. Мобілізаційний центр повинен вести Єдиний державний реєстр військовозобов'язаних, здійснює його кіберзахист, та видавати авторизованим структурам інформацію у відповідь на їхні запити; Задля вирішення проблеми постановки та удосконалення ведення обліку військовозобов'язаних потрібно суттєво посилити відповідальність громадян за вчасну постановку та внесення змін у тих або інших життєвих обставинах які впливають на облік; для удосконалення визначення придатності до військової служби, потрібно створити спеціальні військові медичні заклади - Центри оцінювання придатності до військової служби. Придатність повинні визначати споживачі ресурсу – складові сил безпеки і оборони України.

Потрібно зауважити про важливе застереження: під час війни потрібно реалізовувати заходи щодо удосконалення чинної системи забезпечення мобілізації. Докорінна трансформація і реформування системи мобілізації в умовах війни неприпустиме. Повна перебудова буде мати доцільність тільки після Української Перемоги.

Таким чином, якісні мобілізаційні ресурси є предметом особливого інтересу для сил безпеки і оборони, але місцеві органи військового управління – ТЦКСП, в наслідок суттєвих організаційних і правових проблем, можуть подавати ті людські ресурси, які знайшли, тому важливе реальне реформування цих органів, зміни частини функцій і завдань які вони здійснюють.

### Список літератури

1. Богданович В. Ю., Свіда І. Ю., Скулиш Є.Д. Теоретико-методологічні основи забезпечення національної безпеки України: монографія у 7 т. Воєнна безпека держави і шляхи її забезпечення / Київ.: НВВ НА СБ України, 2012. С. 415–434
2. Ветров В.І., Тракалюк О.Л. Діяльність – людина – професіоналізм – посада // Військова освіта: Збірн. наук. праць. – К.: МОУ, 2006. – № 2 (18) – С. 205-212.
3. Волотівський П. Б. Мобілізаційна підготовка та мобілізація – важливі складові організації оборони України /П. Б. Волотівський // Наука і оборона. – 2019. – № 4. – С. 13–19.
4. Горовенко В. К., Щипанський П. В. Деякі проблеми організації мобілізаційної підготовки України / В. К. Горовенко, П. В. Щипанський // Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Довготермінові програми мобілізаційної підготовки. Їх роль у забезпеченні готовності держави до функціонування в умовах особливого періоду», 16 квітня 2015 р. – К. : МО України, 2015. – С. 23–26.
5. Матеріали міжвідомчої науково-практичної конференції «Актуальні питання модернізації системи мобілізаційної підготовки держави», 15 травня 2014 р. – К. : МО України, 2014.

6. Система кадрового менеджменту у Збройних Силах України: особливості розвитку /Монографія за редакцією А.Медвідя, І.Полов'якіна – К.: М-во оборони України, 2009. – 96 с.
7. Ширалієв Р. Ш. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України /Р. Ш. Ширалієв, П. Б. Волотівський, С. П. Леонтович // Наука і оборона. – 2019. – № 3. – С. 10–17.
8. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3566162-ak-zabezpeciti-voennu-kampaniu-u-2023-roci-ukrainskij-poglad.html>.
9. URL:[https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/15/93/cf0b512b41823b01f15fa24a1325edf4\\_1663050954.pdf](https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/15/93/cf0b512b41823b01f15fa24a1325edf4_1663050954.pdf).
10. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.
11. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1934-12#Text>.
12. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text.4>.
13. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2001#Text>.
15. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348/2002#Text>.
16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/2012#n2>.
17. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2014#n9>.
18. URL : [https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB\\_2014.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2014.pdf).
19. URL:[https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WB_2020_FINAL.pdf).
20. URL:[https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WhiteBook\\_2021\\_Draft\\_Final\\_03.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/files/whitebook/WhiteBook_2021_Draft_Final_03.pdf).
21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>.
22. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2021#n17>.
23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1702-20>.
24. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1703-20#n5>.
25. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36/2022#Text>.
26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯКІСТЮ КЛІНІКО ДІАГНОСТИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ**

**Паскар Катерина Олександрівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасній медицині ефективна діагностика, профілактика і лікування неможливі без використання клінічних лабораторних досліджень. Вважається, що до 70-80% інформації, значимої для діагностичного процесу, надається саме за рахунок клінічних лабораторних досліджень.

Особливе значення при цьому набуває питання відповідності результатів лабораторних досліджень мети використання – рішенням клінічних проблем (діагностичні питання, які вирішуються лікарем) і їх аналітична достовірність. Актуальним питанням є якість лабораторного обстеження, яке спрямоване на зменшення ризику для пацієнтів і забезпечення діагностичної інформативності клініцистів. Виключне значення ці питання мають і для клінічних лабораторних досліджень в Україні.

Міжнародними експертами доведено, що на 85% якість будь-якого технологічного процесу обумовлено організацією роботи. Визначено також, що провідну роль в належній

організації роботи грає система управління якістю. Якісне обслуговування пацієнта може бути здійснено тільки за умови впровадження в роботу клініко-діагностичних лабораторій системи управління (менеджменту) якості – скоординованих дій у напрямку і контролю діяльності за якістю якає невід’ємною складовою загального управління роботою клініко-діагностичних лабораторій (далі – КДЛ).

Документальною базою з регулювання діяльності медичних лабораторій є сучасне уявлення про шляхи досягнення, змісту і постійного поліпшення якості роботи медичних лабораторій, які викладені в міжнародному стандарті ISO 15189 «Медичні лабораторії. Вимоги до якості і компетентності».

Цей міжнародний нормативний документ втілює майже столітній досвід розвитку наукових уявлень щодо забезпечення якості від перших уявлень про досягнення якості шляхом контролю (система Гейлора), до досягнення якості за рахунок комплексного управління якістю і об’єднання системи управління якістю та загального управління організацією в системі загального (тотального менеджменту якості) відповідно до вимог системи ISO 9001: 2022.

Основу стандарту складають наступні вісім основних принципів:

*Орієнтація на споживача.* Організації залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.

*Лідерство.* Керівники забезпечують єдність призначення та напрямки діяльності організації. Їм треба створювати і підтримувати внутрішню середу, в якій працівники можуть бути повністю залучені в досягнення цілей, поставлених перед організацією.

*Залучення працівників.* Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає можливість використовувати їх здатності організації.

*Процесний підхід.* Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом.

*Системний підхід до управління.* Визначення та розуміння взаємопов’язаних процесів та управління ними, як системою сприяє організації результативно та ефективно досягати цілей.

*Постійне поліпшення.* Постійне поліпшення загальних показників діяльності організації слід вважати незмінною метою організації.

*Прийняття рішень на основі фактів.* Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.

Взаємовигідні відносини з постачальниками. Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінності. Ці вісім принципів управління якістю формують основу ряду міжнародних стандартів, спрямованих на формування і функціонування системи управління якістю в рамках стандартів ISO серії 9001.

Майже у всіх зазначених стандартах визначено як головний пріоритет створення системи управління якістю – орієнтація діяльності організації на задоволення споживача для клініко-діагностичних лабораторій, це визначає основний напрямок роботи як задоволення потреб пацієнта і / або лікаря, який його обслуговує.

Дослідження вітчизняної бази норм з регулювання виробництва і реалізації товарів і послуг доводить, що згідно прийнятої в Україні класифікації продукції та послуг і діючої національної системи стандартизації та стандартів, що визначають вимоги з управління якістю в організаціях охорони здоров’я, виконання і надання результатів клінічних лабораторних досліджень є послугами, які КДЛ надають клієнтам-замовникам клінічних лабораторних досліджень. Як замовники (споживачів) досліджень, які виконуються КДЛ, вважаються пацієнти і лікарі, які їх обслуговують. зацікавленими сторонами можуть бути органи охорони здоров’я, органи влади, страхові компанії та т.д. З чого випливає, що створення системи управління якістю КДЛ направлено на задоволення поточних і майбутніх потреб замовників і всіх зацікавлених сторін, виконання їх вимог і прагнення до

перевищення їхніх очікувань. Слід зазначити, що ISO 15189 діє до: 2015 спирається не тільки на сучасний досвід організації системи якості, а й ставить вимоги до технічної компетентності медичних лабораторій.

Порівняльний системний аналіз зазначеної нормативно методичної документальної бази та міжнародних джерел дозволив зробити висновок щодо того, що впровадження СУЯ в діяльність кожної окремої КДЛ потребує вдосконалення і навіть значних змін в організацію її роботи.

При цьому процес по розробці і впровадження СУЯ в роботу клініко-діагностичних лабораторій доцільно розділити на кілька основних етапів, а саме:

Перший, підготовчий етап.

Другий етап. Планування організації СМК лабораторії і підготовка відповідної документації.

Третій етап. Впровадження СМЯ в роботу лабораторії.

Четвертий етап. Проведення внутрішніх аудитів та доопрацювання документації.

П'ятий етап. Підготовка до сертифікації-акредитації.

Шостий етап. Постійне подальший розвиток СМК.

У представленому процесі впровадження СУЯ принциповими є перші два етапи, які і забезпечують планування створеної системи забезпечення якості діяльності КДЛ.

В цілому вони відповідають загальноприйнятим положенням міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9000, за яким базовими складовими системи управління якістю є:

Планування якості, зосереджено на встановленні цілей у області якості і на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей в області якості;

Контроль якості, зосереджений на виконання вимог до якості;

Забезпечення якості, зосереджено на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості будуть виконані;

Поліпшення якості, зосереджено на збільшенні здатності виконати вимоги до якості.

Запропонована схема відповідає керівному принципу циклу управління (Deming end Shewhart cycle. Модель безперервного поліпшення процесів, цикл Шухарта-Демінга; цикл PDC (S) A – англomовний акронім: Плануй – Plan → Виконуй – Do → Перевіряй (контролюй) -Check або вивчай (Study) → Дій - Act), що є основою всієї серії міжнародних стандартів якості ISO 9000 і визначає послідовність «плануй» – «виконуй» – «перевіряй (контролюй)» «Покращуй».

Проведений аналіз, зіставлення і структурний порівняння вітчизняної нормативної бази, міжнародних стандартів, рекомендацій ВООЗ по організації діяльності клінічних лабораторій дозволили сформулювати наступні методологічні рекомендації щодо впровадження СУЯ в діяльність КДЛ.

Особливості першого етапу впровадження СУЯ в діяльність КДЛ

Узагальнення попередньо зазначених стандартів дозволяє також визначити зміст першого етапу впровадження СУЯ. Воно показує, що суб'єктом цієї діяльності має бути виключно керівництво лабораторії, перед яким поставлено завдання:

Сформулювати цілі впровадження СУЯ з урахуванням потреб і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін (тобто – свою політику і цілі в області якості);

Визначити основні напрямки впровадження СУЯ в діяльність організації;

Переглянути (створити) схему структури відповідальності за окремих напрямів роботи, призначити відповідальних;

Організувати навчання відповідальних відповідно до напрямками і завданнями щодо впровадження СУЯ в роботу КДЛ; організувати і провести заняття з базових понять СМК для всього штату лабораторії;

Провести аналіз організації діяльності КДЛ з точки зору основного технологічного процесу (з розглядом преаналітичного, аналітичного і постаналітичного етапів), його



відповідності сучасним вимогам, виявити його основні складові впливу на забезпечення якості.

Таким чином, можна сказати, що створення системи менеджменту якості є необхідним кроком для впровадження міжнародних стандартів.

## **РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДНОВЛЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ У ПОСТКРИЗОВОМУ ПЕРІОДІ**

**Петрова Анна Євгенівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В ході поділу праці виникла сфера діяльності – управління, яке спрямоване на організацію та координацію об'єкта управління. В Україні зростає значущість публічного управління у відновленні соціальних інститутів у посткризовому періоді внаслідок актуалізації питання підготовки, ухвалення та реалізації ефективних та якісних управлінських рішень у зв'язку із сучасними змінами та пов'язаними з ними проблемами. Розвиток суспільства багато в чому проходить через формування і діяльність соціальних інститутів. Чим більша інституалізована сфера в системі соціальних зв'язків, тим ширші можливості постають перед суспільством. Зрілість суспільства встановлюється саме багатоманітністю соціальних інститутів, їх здатність професійно, певно та стійко задовольнити різноманітні потреби індивідів, соціальних спільнот людей [1].

Управління посткризовим відновленням важливо для забезпечення стабільності та ефективності соціально - економічних систем, щоб зберегти їх здібності до розширення та розвитку після кризи. Якщо не буде надано належної уваги управлінню процесом відновлення після кризи та детальному аналізу його економічних, соціальних і політичних аспектів, можливі негативні наслідки для суспільства. Відсутність належного керівництва може призвести до недооцінки пріоритетів відновлення, неправильного розподілу ресурсів та втрати можливостей для стабілізації та розвитку. Також, недостатній аналіз економічних, соціальних і політичних аспектів відновлення може призвести до пропуску ключових проблем та потреб суспільства, що загрожує його стійкості. Наприклад, недостатня увага до соціальних аспектів може призвести до зростання соціальної напруги та нерівності, в той час як ігнорування економічних аспектів може вплинути на стійкість фінансової системи та економічного зростання. Отже, важливо виявити та усунути можливі проблеми в управлінні процесом відновлення та забезпечити адекватний аналіз всіх його аспектів для збереження стабільності та ефективності суспільних інститутів [2].

Саме суспільне призначення має публічне управління, до нього можна віднести такі виклики, як ефективне служіння громадянам, прогнозування та забезпечування розв'язання суспільних проблем та по-можливості, запобігання їх виникненню. Якою мірою інститути публічного управління виконують цю забезпечувальну роль, такою мірою вони потрібні суспільству.

Роль публічного управління у посткризовий період стає критичною у відновленні та стабілізації соціальних інститутів, що постраждали в кризовій ситуації від негативних наслідків. Публічне управління в цьому контексті відіграє ключову роль у формуванні комплексів об'єктивно необхідних завдань, виконання яких у масштабах усього суспільства воно може забезпечити набагато краще, ніж будь-які інші суспільні інститути[3]. Реальні тенденції в Україні вказують на необхідність розв'язання соціальних проблем завдяки удосконаленню публічного управління. Управлінська практика свідчить про необхідність оновлення механізмів публічного управління в Україні. Одним із напрямів удосконалення

публічного управління у відновленні соціальних інститутів у посткризовому періоді може стати розробка стратегії, спрямованої на формування ефективної системи публічного управління в посткризовий період [4]. Також має бути використано закордонний досвід публічного управління у відновленні соціальних інститутів у посткризовому періоді. Наприклад створення відповідних органів публічної влади, діяльність яких сприятиме посиленню координації між органами публічної влади у відновленні соціальних інститутів в посткризовий період.

Координацію дій різних секторів суспільства у відновленні соціальних інститутів забезпечує публічне управління. Це включає співпрацю з місцевими владами, урядовими органами, громадськими організаціями та приватним сектором для розробки й реалізації програм і проектів, спрямованих на підтримку та відновлення соціальних служб, охорони здоров'я, освіти та інфраструктури.

Так само публічне управління відіграє важливу роль у розробці та реалізації політик, спрямованих на зміцнення соціального захисту та підтримку вразливих груп населення. Наприклад, розробка програм соціальної підтримки. Політика публічного управління охоплює також допомогу ветеранам, мігрантам, безробітним та іншим соціально-економічно вразливим групам та забезпечення доступу до соціальних послуг і програм реінтеграції.

Наступне де публічне управління виступає ініціатором та координатором є процеси демократизації та реформування соціальних інститутів, а саме в системі освіти, охорони здоров'я, правосуддя та інших. Це означає впровадження механізмів громадського контролю, залучення громадських організацій до прийняття рішень та забезпечення відкритості та прозорості у діяльності соціальних інститутів [5].

Об'єктивні результати оцінки дають змогу сформулювати базисну основу для своєчасного виявлення наявних проблем й оперативного визначення шляхів удосконалення управлінських процесів у відновленні соціальних інститутів у посткризовому періоді.

Пам'ятаємо, що роль публічного управління у відновленні соціальних інститутів у посткризовому періоді полягає в розробці та впровадженні політик соціального захисту, координації дій, підтримці вразливих груп населення та сприянні процесам демократизації та реформування соціальних систем. Виконання цих завдань дозволить побудувати стійке, справедливе та рівноправне суспільство, яке здатне ефективно впоратися з кризовими викликами та досягти сталого соціального розвитку.

#### **Список літератури**

1. Види і функції соціальних інститутів. URL: <https://studies.in.ua/lekciisociologija/4465-vidi-funkcii-socjalnih-nstitutiv.html>
2. Курносенко Л.В. (2023) Посткризовий аналіз відновлення соціально-економічних систем. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/165/257>
3. Кравченко С.О. (2018) Основи публічного управління. URL: <https://tnu.edu.ua/sites/default/files/normativbasa/osnpulek.pdf>
4. Лукашев С.В. (2023) Публічне управління в забезпеченні сталого розвитку території: ефективність та результативність. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/165/257>
5. Юрчишин В.В. (2012) Проблеми і перспективи посткризового відновлення: глобальна економіка та Україна. Монографія. – Київ: Заповіт, 2012. 228с.

## **ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Поворознюк Сергій Петрович**

здобувач наукового ступеня доктор філософії

Науковий керівник:

**Климчук Олександр Васильович**

д.е.н., професор,

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

м. Вінниця, Україна

Одним із пріоритетних напрямів виходу України із всеохоплюючої соціально-економічної кризи є запровадження широкої державної інтервенції для забезпечення зростання національної економіки. Реалізація зазначених заходів вимагає всебічного та ефективного використання наявної техніко-технологічної бази на засадах інноваційно-інвестиційного розвитку, мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів на основі покращення грошово-кредитної, фіскальної та амортизаційної політики держави, здійснення чесних і прозорих процесів приватизації і реприватизації державних об'єктів, стимулювання підприємницької діяльності, а також створення сприятливого клімату для нарощування надходжень прямих іноземних інвестицій у різні галузі національної економіки [1, с. 7].

Регуляторна діяльність держави виступає однією із ключових функцій управління, що здатна забезпечити процес економічного розвитку за рахунок комплексного використання політичних, організаційних, економічних, соціальних та правових механізмів впливу. При цьому зменшення регуляторного впливу профільних державних органів влади в економічну діяльність країни, коли ще ринок у достатній мірі ефективно не функціонує та досконало не працює ринковий механізм, провокує лише подальше погіршення й виникнення кризових явищ. Відсутність дієвого нормативно-правового регулювання ініціювало посилення руйнівних процесів у економіці України, для подолання яких потрібно застосовувати інструменти сучасної змішаної економіки, що базуються на оптимальному поєднанні ринкових відносин та відповідного державного регулювання. В процесі зміцнення та посилення розвитку ринкової економіки державні органи управління зменшуватимуть свою регулюючу функцію, надаючи пріоритет ринковому механізму регулювання та все ширше використовуючи у своїй діяльності економічні, а не адміністративні методи [2, с. 66–67].

Повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 р. російської федерації прискорило процеси глибоких суспільно-політичних та соціально-економічних трансформацій в Україні, оголивши всі сильні та слабкі сторони національної економіки. Різко загострилися, передусім, численні соціально-економічні проблеми, які раніше ігнорувалися владними інстанціями або вважалися незначними. Зокрема, досить нагальним постало питання працевлаштування в сучасних умовах найбільш вразливих верств населення: 1) внутрішньо-переміщених осіб; 2) людей із різними групами інвалідності; 3) значної кількості громадян, які залишилися без даху над головою внаслідок російської агресії та терористичної діяльності. В результаті цього, одним із ефективних публічно-правлінських інструментів для подолання окреслених проблем є розвиток соціального підприємництва, яке зумовлює не тільки створення необхідної критично важливої кількості робочих місць для незахищених прошарків населення, але дозволяє здійснювати позитивний вплив на життя суспільства на глобальному рівні через безпосередню реалізацію своїх соціальних ініціатив.

Потрібно відзначити той факт, що в Європейському Союзі соціальне підприємництво як ефективна бізнесова модель із значущим соціальним спрямуванням розпочало свій масовий розвиток ще у 80-90 роках ХХ століття. Так, у Бельгії, Франції та Ірландії для того, щоб попередити подальше зниження високих показників існуючого рівня безробіття, почали широко запроваджувати програми формування вторинного ринку праці, що передбачали безпосередній процес інтеграції безробітних на ринку праці. У міжнародній доповіді “Глобальний погляд на соціальне підприємництво” зазначалось, що станом на 2022 р. у світі налічувалося понад 11,5 млн соціальних підприємств. Зокрема, у Великій Британії функціонує приблизно 130 тисяч таких видів підприємств, у Німеччині – понад 100 тисяч, у Польщі – 30 тисяч, в Італії – біля 20 тисяч, в Австрії – понад 2,5 тисяч, а в Чехії – близько 500 соціальних підприємств. При цьому, важливою передумовою ефективного розвитку соціального підприємництва у світі є сприяння та підтримка державними органами влади. Беззаперечним лідером сьогодення у цьому напрямі діяльності є Канада, яка в 2019-му році була офіційно визнана найкращою країною в світі для розвитку соціального підприємництва. У першій п’ятірці також знаходяться Австралія, Франція, Бельгія та Сінгапур [3]. Відносно України, то попри відсутність в нормативно-правовому полі законодавчого визначення соціального підприємництва, воно неухильно продовжує розвиватися, набуваючи інноваційних форм, змісту та трендів. За різними експертними оцінками та джерелами, до початку повномасштабної війни в Україні налічувалося щонайменше 1000 соціальних підприємств.

Світова практика переконливо доводить та вказує на те, що соціальне підприємництво починає свій розвиток у тих випадках, коли державні органи управління не здатні оперативно вирішувати постійно зростаючі проблеми у соціально-економічній сфері. В українському суспільстві нездатність держави комплексно вирішувати окреслені вище виклики мають системний і накопичувальний характер. Як наслідок, поява соціального підприємництва є відповідною реакцією громадськості на неспроможність та некомпетентність державних інституцій самотужки тримати ситуацію під контролем. При цьому суспільна сутність соціального підприємництва полягає у створенні духовних і матеріальних благ, які здатні формувати соціальну цінність для суспільства у розрізі комплексного розв’язання нагальних проблем, що все частіше виникають серед найбільш уразливих верств населення.

Для відновлення та зростання національної економіки потрібно, перш за все, використовувати сприятливу кон’юнктуру зовнішнього ринку на встановлений вид товарів і наданих послуг, що формуватимуть основу експортної політики держави. Водночас, для підвищення внутрішнього попиту на вітчизняні товари і послуги та відповідного розширення їхнього асортименту, державі потрібно забезпечити умови реального зростання грошових доходів усіх верств населення, використовуючи при цьому державні важелі економічного впливу та враховуючи існуючий рівень розвитку інфляційних процесів [4, с. 56]. Левову частку цих невідкладних завдань здатне вирішувати соціальне підприємництво, суспільний попит на яке з початком повномасштабної війни в Україні набув небачених раніше запитів внаслідок значного збільшення кількості вразливих верств населення. Позитивна динаміка зростання кількості соціальних підприємницьких ініціатив здатна у післявоєнній відбудові забезпечити стійкий соціально-економічний розвиток місцевих територіальних громад.

Сучасна місія соціального підприємництва сильно корелює із підтримкою державної політики соціальної якості, що враховуючи майбутнє членство України в ЄС, має стати однією з першочергових складових політики відновлення реконструкції української економіки в повоєнний час [5, с. 4]. В умовах військового стану в Україні розпочинає ефективно працювати державна норма щодо забезпечення молодих спеціалістів роботою віком до 25 років, які, у переважній більшості, не мають офіційного страхового стажу. Для цього впродовж шести місяців державний фонд з безробіття компенсуватиме половину розміру мінімальної заробітної плати роботодавцю. У випадку прийняття на робоче місце

працівника з інвалідністю чи військовослужбовця, або ж працівника, якому залишилось 5 років до пенсії, то держава протягом піврічного терміну буде компенсувати половинну норму витрат на оплату її праці, але у розмірі не більшому за рівень мінімальної зарплати. Також реалізується державна програма щодо надання компенсацій за працевлаштування роботодавцями внутрішньо переміщених осіб [6, с. 68]. Як бачимо, наразі превалюють соціально-економічні підходи з використанням державними органами управлінського інструментарію політики соціальної якості, що притаманні макроекономічному підходу [5, с. 6].

В умовах воєнного стану прибуткове соціальне підприємництво має поєднувати в собі соціальну місію (зокрема, соціальну відповідальність підприємців, соціально-економічну забезпеченість співробітників, споживачів і всього суспільства загалом) та бізнесові й комерційні підходи до процесів фінансування соціальних заходів. Тому ключовими ознаками соціального підприємництва мають бути: 1) формування та дотримання місії соціального спрямування; 2) інноваційні підходи до вирішення нагальних соціально-економічних проблем; 3) використання основних функцій менеджменту в підприємницькій діяльності (планування, організування, прогнозування, регулювання, контроль, мотивування тощо); 4) застосування передових підприємницьких навичок і бізнес-стратегій в діяльності соціальних підприємств для отримання високих рівнів прибутків, що виступатимуть як дієві інструменти для досягнення позитивних соціально-економічних перетворень; 5) надання прерогативи колективній та муніципальній формам власності.

Необхідно також зробити акцент на тому, що з усіх наявних видів підприємницької діяльності, що виступають пріоритетним чинником повоєнного відновлення національної економіки, саме розвиток соціального підприємництва за своєю сутністю найбільш активно здатне підтримувати такі ключові фактори теорії соціальної якості, як соціальна справедливість у суспільстві, виробнича солідарність, рівноважна цінність, людська гідність, гендерна рівність, екологічна рівновага. При цьому державна політика має забезпечувати орієнтацію соціального підприємництва на ефективну діяльність у ринкових умовах; дотримання етичних принципів підприємницької діяльності та пріоритетність соціальній спрямованості; формування “соціальної власності” таких підприємств, їх автономності та фінансово-економічної незалежності з приводу напрямів використання отриманих прибутків на соціальні потреби територіальних громад в умовах децентралізації влади.

Отож, наразі соціальне підприємництво набуває значної популярності серед основних форм бізнесової діяльності, яка в позитивному аспекті змінює суспільство і дає реальну можливість конкретним громадам та підприємцям взяти справу під свій контроль та зробити вагомий вклад на економічному фронті у нашу загальну перемогу. Зростання попиту на такий вид бізнесової діяльності доводить те, що українське суспільство прагне до підвищення якості життя, і свідомо бере на себе відповідальність за отримані результати. Тому така тенденція має постійно підтримуватись державою, а в повоєнному відновленні України стати загальнообов’язковою нормою. Соціальне підприємництво в сучасних умовах має органічно доповнювати державну політику соціального захисту внаслідок володіння організаційно-управлінською гнучкістю та здатністю оперативно реагувати на виклики внутрішнього і зовнішнього середовища. В умовах зростання процесів децентралізації державного управління соціальне підприємництво здатне запроваджувати ефективні технології вирішення нагальних соціальних викликів на регіональному рівні, сприяючи розвитку малого і середнього бізнесу та наповненню місцевих бюджетів територіальних громад.

### **Список літератури**

1. Климчук О.В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576 с.

2. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. Вип. № 7 (11). С. 64–73.

3. Соціальне підприємництво в умовах війни: ліки чи плацебо? *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/9/708567/>.

4. Климчук О.В. Регуляторні процеси у формуванні сталого соціально-економічного розвитку України. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. Матеріали VI Міжн. наук-практ. Конф.: Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 55–57. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf>.

5. Геєць В.М. До питання теорії і практики політики соціальної якості в повоєнній Україні. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.04.003>.

6. Самборська О.Ю., Климчук О.В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.8.

## ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

### **Попов Микола Петрович**

к. н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

### **Супрунець Дмитро Вікторович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Відповідно до ст. 14 Закону України «Про підприємництво» з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва держава:

– надає земельні ділянки, передає підприємцю державне майно (виробничі та нежилі приміщення, законсервовані й недобудовані об'єкти та споруди, невикористовуване устаткування), необхідні для здійснення підприємницької діяльності;

– сприяє організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємців, підготовці і перепідготовці кадрів;

– здійснює первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх у кредит підприємцям;

– стимулює за допомогою економічних важелів (цільових субсидій, податкових пільг тощо) модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції та послуг;

– надає підприємцям цільові кредити [5].

Фінансово-господарська діяльність, організаційні засади, система управління та характер підприємницької діяльності в охороні здоров'я врегульовуються загальними і спеціальними законодавчими актами та галузевими нормативними документами [2, с. 118–119].

До законодавчих актів загального типу, які впорядковують суспільно-правові відносини та визначають концептуальні, диспозитивні засади і передбачають цивільно-правову відповідальність за порушення норм і стандартів у охороні здоров'я, відносяться:

– Конституція України,

– Цивільний кодекс України,

- Господарський кодекс України,
- Кодекс законів про працю України,
- Кодекс України з процедур банкрутства,
- Податковий кодекс України.
- Закони України «Про страхування», «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про стандартизацію», «Про ціни та ціноутворення», «Про захист економічної конкуренції» та інші.

Спеціальні законодавчі акти в медичній сфері:

- Основи законодавства України про охорону здоров'я.
- Закони України «Про безпеку та якість донорської крові та компонентів крові», «Про лікарські засоби», «Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людині», «Про психіатричну допомогу», «Про захист населення від інфекційних хвороб», «Про подолання туберкульозу в Україні», «Про протидію поширенню хвороб, зумовлених вірусом імунодефіциту людини (ВІЛ), та правовий і соціальний захист людей, які живуть з ВІЛ», тощо.

Крім загальних та спеціальних законодавчих актів, діяльність суб'єктів господарювання в медичній сфері врегульовується галузевими нормативно-директивними та інструктивно-методичними актами, затвердженими центральними органами виконавчої влади і повноважними органами територіальних громад.

У ст. 4 Основ законодавства України про охорону здоров'я серед основних принципів охорони здоров'я закріплено багатоканальність економіки охорони здоров'я і багатоканальність її фінансування, поєднання державних гарантій з демонополізацією та заохоченням підприємництва і конкуренції. Відповідно до ст. 33 медична допомога може подаватись як у закладах охорони здоров'я (згідно з одержаною відповідно до закону ліцензією), так і фізичними особами – підприємцями, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію в установленому законом порядку і можуть перебувати з цими закладами у цивільно-правових відносинах [3].

В контексті нашого дослідження особливу увагу варто звернути на Закон України від 06.04.2017 № 2002-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [4] так званий Закон про автономізацію, що набув чинності 06.05.2017 та введено в дію з 06.11.2017.

Зазначеним законом визначено організаційно-правові форми закладів охорони здоров'я, джерела фінансування надання ними медичної допомоги, вимоги до установчих документів, спрощено порядок реорганізації закладів охорони здоров'я тощо. Експерти оцінили Закон як якісний цивілізаційний крок у майбутнє вітчизняної медицини, а також виступатиме механізмом такого собі «утримання» цінних медичних кадрів, які були дедалі більше орієнтовані на роботу за кордоном [1].

За формою власності заклади охорони здоров'я можуть утворюватися та існувати як державні, комунальні, приватні та засновані на змішаній формі власності.

Саме у цьому законі нормативно визначено поняття «охорона здоров'я» (див. ст. 3 Основи законодавства України про охорону здоров'я [3]) та розширено на фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані у встановленому законом порядку та одержали ліцензію на право провадження господарської діяльності з медичної практики.

Організаційно-правові форми закладів охорони здоров'я приватної форми власності можуть вибиратися на розсуд власників.

Також варто звернути увагу, що в законі чітко передбачено заборону на приватизацію державних та комунальних закладів охорони здоров'я.

Експерти зазначають, що був здійснений перехід від державного медичного закладу – бюджетної установи до медичного закладу – некомерційного і неприбуткового підприємства державної чи комунальної форми власності, що не можуть бути загарбані (приватизовані) через пряму законодавчу заборону. Поряд з ними функціонують приватні

медичні заклади. В результаті досягатиметься рівне заохочення медичного персоналу до праці як в державному так і в приватному секторах охорони здоров'я [1].

#### Список літератури

1. Гаро Г., Корнага О., Плиска Ю. Автономізація закладів охорони здоров'я: проблема чи потреба? Юридичні аспекти процесу. *Комітет медичного і фармацевтичного права та біоетики: Сайт*. 02.02.2018. URL: <https://medcom.unba.org.ua/publications/2971-avtonomizaciya-zakladiv-ohoroni-zdorovyua-problema-chi-potreba-yuridichni-aspekti-procesu.html>
2. Економіка охорони здоров'я : Підручник / За заг. ред. д. мед. н., проф. Парія В. Д.; Національний медичний університет імені О. О. Богомольця. Житомир: 2021. 288 с.
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 06.04.2017 № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
5. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

### ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### Похмурна Ганна Сергіївна

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Належне функціонування фармацевтичного сектору сфери охорони здоров'я в Україні є вагомим фактором сталості демографічних процесів, протидії різноманітним захворюванням, в тому числі і тим, що мають соціально небезпечний характер, важливим чинником виживання народу та здоров'я нації. Лікарська промисловість відіграє ключову роль у забезпеченні доступності якісних та ефективних лікарських засобів для лікування різних захворювань, в тому числі й соціально небезпечних.

Державне управління фармацією включає в себе регулювання якості, безпеки та доступності лікарських засобів, контроль за їх виробництвом, реєстрацією та допуском до обігу. Такі заходи дозволяють забезпечити населення необхідними медичними засобами та запобігти поширенню фальсифікованих або низькоякісних препаратів.

У контексті демографічних процесів і здоров'я нації, правильне управління фармацією є одним із ключових факторів, що допомагають зберігати та підтримувати здоров'я нації, підвищувати якість життя та продовжувати тривалість життя людей. Це стає особливо важливим у сучасних умовах, коли відбувається зміна демографічної структури населення і зростає кількість людей похилого віку [4].

Державне регулювання розвитку фармацевтичної діяльності – це об'єктивна потреба, яку слід знати та враховувати. Роль держави в економічному житті суспільства сьогодні значно посилюється. Це виявляється в розробці системи нормативно-правових актів, спрямованих на регулювання фармацевтичного ринку, підприємницької діяльності, митних правил, банківської діяльності, формування цін на лікарські засоби, дотримання належних умов клінічної, виробничої, дистриб'юторської практики, умов зберігання та обігу медикаментів у контексті підвищення соціального захисту населення.

Фармацевтичний сектор сфери охорони здоров'я в Україні перебуває на переломному етапі реформування та реструктуризації. Це пов'язано з багатьма факторами,



включаючи зміни у законодавстві, розвиток міжнародного співробітництва та конкуренції на світовому ринку лікарських засобів. Одним із ключових напрямків реформування є покращення якості та безпеки лікарських засобів, що виробляються в Україні. Це включає в себе впровадження міжнародних стандартів виробництва, контроль якості на всіх етапах виробництва та посилене підвищення технологічного рівня українських фармацевтичних підприємств [1].

Крім того, уряд вживає заходів для підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу в фармацевтичній галузі. Це може включати в себе фінансову підтримку, сприяння у доступі до нових технологій та ринків, а також надання консультаційної та інформаційної підтримки. Реформування та реструктуризація фармацевтичного сектора сфери охорони здоров'я в Україні має на меті не лише підвищення конкурентоспроможності українських виробників, але й забезпечення населення якісними та доступними лікарськими засобами. Це дозволить покращити стан здоров'я нації та забезпечити стабільний розвиток фармацевтичного сектора сфери охорони здоров'я в Україні.

Державне регулювання фармацевтичної діяльності в Україні охоплює широкий спектр аспектів, включаючи законодавчі, організаційні та контрольно-наглядові заходи. Україна має ряд законів та нормативних актів, що регулюють фармацевтичну діяльність, таких як Закон «Про лікарські засоби», «Про якість та безпеку лікарських засобів», «Про державний контроль за виробництвом, обігом та використанням лікарських засобів». Ці закони встановлюють правила реєстрації, виробництва, дистрибуції та використання лікарських засобів.

Державне регулювання передбачає процедури реєстрації лікарських засобів перед їх введенням на ринок. Це включає оцінку якості, ефективності та безпеки лікарських засобів. Також держава встановлює вимоги до виробництва, зберігання та дистрибуції лікарських засобів. Компанії, що займаються фармацевтичною діяльністю, повинні мати відповідні ліцензії та дозволи. Контроль якості включає в себе аналіз лікарських засобів на відповідність стандартам. Україна має обов'язкову процедуру ліцензування фармацевтичних підприємств, лікарських засобів та медичних виробів. Це включає отримання ліцензій на виробництво, зберігання та дистрибуцію, а також реєстрацію лікарських засобів перед їх введенням на ринок.

Держава зазвичай регулює рекламу лікарських засобів через спеціальні законодавчі та нормативні акти, які встановлюють правила та обмеження для реклами таких продуктів. Основна мета цього регулювання полягає у забезпеченні правдивої, об'єктивної інформації для споживачів та уникненні неправдивої або маніпулятивної реклами, що може завдати шкоди здоров'ю людей. Також, державне регулювання встановлення цін на лікарські засоби є важливим аспектом управління фармацевтичною галуззю. У більшості країн, включаючи Україну, ціни на лікарські засоби можуть бути регульовані або контрольовані державою за допомогою різних механізмів [2].

Моніторинг за лікарськими засобами є важливою складовою державного регулювання в сфері фармацевтики. Цей процес включає в себе систематичне спостереження, оцінку та аналіз різних аспектів лікарських засобів для забезпечення їх якості, ефективності та безпеки. Він спрямований на оцінку та перевірку ефективності лікарських засобів на основі клінічних даних та наукових досліджень. Це допомагає визначити, наскільки добре лікарські засоби виконують свої терапевтичні функції. Один з найважливіших аспектів моніторингу — це оцінка безпеки лікарських засобів. Це включає виявлення та вивчення побічних реакцій, взаємодії з іншими ліками та можливих ризиків для здоров'я пацієнтів.

Моніторинг також включає створення системи відгуку та реагування на небажані події, виявлені побічні реакції або інші проблеми з лікарськими засобами. Це може включати в себе ведення бази даних, аналіз звітів, розслідування випадків та вжиття відповідних заходів, включаючи заборону або відкликання продуктів. Ці аспекти моніторингу за лікарськими засобами допомагають забезпечити безпеку та ефективність

лікарських засобів, зменшити ризики для пацієнтів та підтримати стабільність фармацевтичного ринку.

Державне регулювання фармацевтичної діяльності в Україні має свої особливості, які визначаються законодавством, міжнародними стандартами та специфіками українського фармацевтичного ринку. Держава регулює рекламу лікарських засобів для уникнення неправдивої чи маніпулятивної інформації, а також забороняє рекламу лікарських засобів, які потребують лікарського призначення. Україна активно веде моніторинг побічних реакцій та інцидентів з використанням лікарських засобів. Це дозволяє оперативне реагувати на небажані ефекти та забезпечити безпеку пацієнтів [3].

Крім особливостей державного регулювання фармацевтичної діяльності в Україні існують певні проблеми. Проблеми державного регулювання фармацевтичної діяльності в Україні можна розглядати з різних точок зору, оскільки це складна та багатогранна сфера. Ось деякі з основних проблем:

1. Корупція та недостатня прозорість. Це може включати в себе підкупи при реєстрації лікарських засобів, недостатню прозорість у процесі видачі ліцензій та контролю за виробництвом та обігом медичних препаратів.

2. Нестабільність законодавства. Часті зміни у законодавстві можуть призводити до нестабільності в регулюванні фармацевтичної галузі, що ускладнює прогнозованість для бізнесу та інвесторів.

3. Низький рівень контролю якості. Іноді може бути недостатній контроль якості лікарських засобів, що виробляються в Україні або ввозяться з-за кордону. Це може призводити до поширення низькоякісних або небезпечних препаратів.

4. Нестача інвестицій та розвиток інфраструктури. Фармацевтична галузь потребує значних інвестицій у виробництво, дослідження та розвиток нових лікарських засобів. Недостатня розвиненість інфраструктури також може ускладнювати виробництво та контроль за якістю.

5. Доступність та ціни на лікарські засоби. Деякі групи населення можуть мати обмежений доступ до необхідних лікарських засобів через їх високі ціни або недостатню наявність на ринку.

6. Система закупівель ліків. Проблеми з організацією та транспарентністю системи державних закупівель лікарських засобів можуть призводити до затримок у поставках та недостатньої доступності ліків для пацієнтів.

Ці проблеми потребують комплексного підходу та системних рішень для їх вирішення. Таким чином, проблеми в фармацевтичній діяльності можуть бути складними, але існують шляхи їх вирішення, тобто:

- зміцнення законодавства. Покращення законодавства щодо регулювання фармацевтичної галузі є важливим аспектом. Це може включати удосконалення нормативно-правової бази, встановлення чітких правил і вимог щодо виробництва, контролю якості, реєстрації та дистрибуції лікарських засобів;

- підвищення контролю та нагляду. Збільшення контролю за виробництвом, дистрибуцією та використанням лікарських засобів є важливим кроком. Ефективний нагляд та контроль допомагають запобігти незаконній торгівлі, підробці, а також забезпечують відповідність стандартам якості та безпеки;

- підтримка досліджень та інновацій. Інвестиції в дослідження та розвиток нових лікарських засобів є важливим кроком у розв'язанні проблем фармацевтичної галузі. Підтримка інновацій дозволяє впроваджувати нові методи лікування, покращувати якість ліків та забезпечувати ефективніше лікування пацієнтів;

- стимулювання конкуренції. Підтримка конкуренції на ринку лікарських засобів сприяє зниженню цін, покращенню якості та розвитку нових технологій. Це може бути досягнуто шляхом сприяння участі нових учасників на ринку, заохочення інновацій та вдосконалення механізмів закупівель;

- підвищення освіти та інформованості. Важливо підвищувати освіченість як серед медичних працівників, так і серед населення щодо правильного використання лікарських засобів, уникнення самолікування та розуміння побічних ефектів.

Ці напрямки можуть спільно сприяти покращенню фармацевтичної галузі, забезпечуючи якість, безпеку та доступність лікарських засобів для всіх населення. Таким чином, державне управління фармацією є одним з головних питань національної безпеки, оскільки воно має прямий вплив на здоров'я та добробут нації в цілому.

#### **Список літератури**

1. Алексєєв О. Г. Фармацевтичний сектор України: сучасний стан правового регулювання. Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. 2020. Т. 13, № 1 (32). С. 115-121.
2. Берзіна А.Б., Демченко І.С. Основні підходи до визначення поняття “фармацевтична діяльність”. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. № 2. С. 69–73.
3. Волк Н. В., Світличний О. П. Адміністративно-правове регулювання фармацевтичної діяльності в Україні. Інформація і право. 2018. № 2 (25). С. 73-85.
4. Довгань О. Д. Аналіз інформаційно-правового забезпечення фармацевтичної діяльності в Україні: монографія. Київ : НУБіП України, 2018. 185 с.

### **ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВИКЛАДАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Романенко Тетяна Іванівна**

старший викладач кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

**Маєв Андрій Петрович**

к. н. держ. упр.,  
старший викладач кафедри суспільно-гуманітарних наук  
Одеський державний аграрний університет  
м. Одеса, Україна

Сучасні умови вимагають не тільки використання нових технологій у навчанні іноземних мов, а й зміни методів навчання та можливість впровадження новітніх інноваційних технологій в процес вивчення іноземних мов з боку викладача. Заклади вищої освіти віддають перевагу використанню активних методів навчання, які спрямовані на формування у здобувачів самостійності, гнучкості, критичного мислення. Найпотужнішим джерелом пізнавальної активності учнів, розвитку їх креативності, інтересів, навичок та інших психічних особливостей є інноваційні технології.

Інноваційні освітні технології – це, перш за все, інформаційно-комунікаційні технології, тісніше пов'язані з комп'ютеризованою освітньою програмою. Основними проблемами використання інноваційних технологій є структура комп'ютерних навчальних програм, їх зміст та оптимальна організація Web-середовища.

Неоціненну допомогу студентам у вивченні іноземної мови може надати Інтернет. Глобальна павутина надає унікальну можливість студентам використовувати автентичні тексти, спілкуватися з носіями мови, створювати природного мовного середовища та формувати здібності міжкультурного співробітництва. Доступ до Інтернету створює стимули для вільного володіння іноземної мови. Інтернет як засіб передачі інформації особливо актуальний для самостійної роботи студентів після занять.

Нові інформаційні технології, такі як Інтернет, аудіо та відео комплекси, мультимедійні навчальні комп'ютерні програми широко використовуються у вищих

навчальних закладах. Усі ці технології допомагають створити додаткові можливості для розвитку творчості учнів, сприяє їх допитливості, виховує інтерес до дослідницької роботи. Крім того, це дає можливість ефективно вирішувати низку таких дидактичних завдань:

- вдосконалення навичок читання;
- поповнення словникового запасу сучасними іншомовними словами;
- вдосконалення навичок монологічного та діалогічного мовлення;
- обговорення матеріалів мережі;
- формування стійкої мотивації до іншомовної діяльності під час обговорення проблем, цікавих для всіх.

Використання сучасних технологій, таких як комп'ютери, Інтернет-ресурси, спеціальні навчальні мультимедіа програми, а також сучасне технічне оснащення дозволяє оптимізувати навчальний процес. Переваги використання інноваційних технологій:

- підвищення мотивації та ентузіазму студентів і викладачів через активне залучення до

процесу живого спілкування, можливості оволодіння мовою збільшуються завдяки співпраці, взаємодії та спілкуванню у процесі вивчення мови;

- великий потенціал різноманітності методів навчання та навчання з урахуванням потреб кожного учня;

- задоволеність роботою, де результат можна бачити після кожного розділу;

- самовиховання особистості студента через вміння розміщувати, знаходити, оцінювати та аналізувати відповідну інформацію;

- інтенсифікація навчального процесу, що дозволяє раціонально організувати навчальний процес, як на заняттях, так і в умовах самостійної роботи студентів.

- професійний розвиток – комунікативні навички студентів і викладачів.

Сучасний етап розвитку методології викладання іноземних мов характеризується ретельним відбором методики навчання. Особливий акцент сьогодні робиться на сучасні інформаційні технології та актуальні тренди. Існує своєрідна добірка найефективніших методів, прийомів інноваційних методик та інструментарію викладання іноземних мов під час підготовки фахівців різних галузей. Найважливіша мета, на думку вчених є формування вторинної мовної особистості. Студенти повинні вивчати нову мову на принципово новому рівні. Для цього важливо відокремити її від рідної мови, щоб уникати помилок у сприйнятті. При виборі інноваційних методів враховувалися такі критерії:

- створення комфортної та сприятливої атмосфери для студента, розвиток природного інтересу та бажання вивчити нову іноземну мову;

- залучення до навчального процесу емоцій, почуттів, переживань, стимулювання словесних, письмових та творчих здібностей;

- використання когнітивного підходу в навчальному процесі.

- заклиня працювати з мовою самостійно на рівні емоційних і фізичних можливостей.

Досягненню цих цілей допоможуть різні форми роботи. Практичний досвід дозволяє зробити висновок, що особистість та інтереси учня безпосередньо впливають на якість розуміння іноземної мови. До цього важливо використовувати різноманітні техніки та засоби навчання. До кінця 20 століття педагогіка накопичила чимало цікавих і ефективних методів і підходів. Вчені збагатили методику навчання іноземних мов, тому вона стала комплексною і багатогранною наукою.

У 1960-1970 рр. формується гуманістичний підхід до навчання. Відповідно до нього здійснюється керівництво процесом навчання безпосередньо на індивідуальності учня. Врахування його інтересів і потреб сприяють більш швидкому вивченню іноземних мов. Створення ігрових ситуацій з урахуванням індивідуальних особливостей людини сильніше залучає його до процесу. У гуманістичному підході особистість педагога стає менш важливим, хоча все ще досить важливим.

З розвитком високотехнологічних звичайних методів навчання за допомогою книг, подібних граматичних вправ, читання та переклад текстів відходять на другий план. Гуманістичний підхід зрештою привів до формування комунікативного підходу, на якому базується вся процедура. Традиційні методи граматичного перекладу не формують мовних навичок. Студент здатний читати та перекладати різноманітні тексти на високому рівні, але він не вміє застосовувати знання іноземної мови в реальних життєвих ситуаціях. Комунікативний підхід дозволяє використовувати граматичні знання у формі усних і письмових навичок. Одним із ключових завдань є збагачення словникового запасу. Однак нові слова потрібно зберігати не тільки в пасивній, але також і в активній формі.

При створенні методичної системи навчання іноземної мови часто враховується культурологічний підхід. Його основна мета – формування міжкультурної компетентності. На цьому базується конкретна модель навчання та ключові принципи. Учитель може вибрати комплекс вправ, враховуючи завдання. Описаний метод заснований на принципах приватного навчання, описування культурологічний напряму навчання іноземної мови. Однак практична мета навчання все ще зводиться безпосередньо до здатності підтримувати міжкультурний зв'язок у спілкуванні. Важливу роль відіграє принцип адекватності вправ. Вони призначені для моделювання ситуації для міжкультурного навчання. Можливою вправою може бути діалог між здобувачами, обговорення різноманітні тексти та фільми, порівняння особливостей рідної культури та культури цільової мови. Симуляція різних ситуацій дозволяє розширити ваші мовні навички та тренувати навички мовлення.

За напрямком підвищення ефективності та результативності навчання постійно проводяться дослідження. Один з ключових напрямків – проблемне навчання, що впливає на розвиток різних сторін іноземної мови. Фахівці шукають засоби вирішення проблемних завдань – розвиток пізнавальної активності, включення в роботу всіх розумових сил, стимулювання творчості та незалежності. Проблемне навчання сьогодні відноситься до інноваційних методик іноземних мов навчання. Це засіб для саморозвитку навичок і мислення здобувачів. Специфіка проблемного підходу до навчання полягає в залученні учнів до процесу, завдяки якому вони роблять свої специфічні висновки, отримують нові знання, це наступний етап у навчанні. Вони роблять припущення та наводять аргументи на користь певних висновків, а не просто вивчають надану інформацію. Таким чином, проблемне навчання стимулює самостійність та сприяє формуванню навичок навчально-дослідницької діяльності.

Отже, інноваційні технології значно збагачують і урізноманітнюють процес навчання іноземної мови. На зміну монотонній роботі приходять інтелектуальний, творчий пошук. Допомогає творити особистість нового типу, активну, цілеспрямовану, спрямовану на постійну самоосвіту та розвиток.

Таким чином, інформаційні технології сприяють підвищенню ефективності навчального процесу, його індивідуалізації, активній педагогічній співпраці викладача та здобувачів; створенню оптимальних умов для творчого використання інформації в самостійній пізнавальній діяльності здобувачів. Застосування комп'ютерів заохочує оптимізацію організації навчання, підвищення ефективності навчального процесу, економію часу викладачів на навчальну роботу з навчальним матеріалом, що спрощує його пошук, аналіз, відбір і надає можливість застосування нових організаційних форм навчання.

#### **Список літератури**

1. Peana Mihaela ChiriĠescu and Floriana Anca Păunescu Innovative methods and techniques of languages. /International Journal of Arts & Sciences, CD-ROM. ISSN: 1944-6934 : 2017. – 10(01). – p.375–382. URL: <https://www.universitypublications.net/ijas/1001/pdf/S7Y14.pdf>
2. Fazeli S.H. The role of personality traits in the choice and use of the compensation category of English language learning strategies. Indian Journal of Science and Technology: 2012; 5(6):2938–p 4. URL: <https://indjst.org/articles/the-role-of-personality-traits-in-the-choice-and-use-of-the-compensation-category-of-english-language-learning-strategies>

3. MG Anburaj, G Christopher, N Ming. Innovative methods of teaching English language /IOSR Journal of Humanities and Social Science: 2014; 19 (8),pp. 62-65. . URL: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue8/Version-4/M019846265.pdf>

4. E Kiruthiga, G Christopher The impact of affective factors in English speaking skills /Theory and Practice in Language Studies: 2022; 12 (12), pp.2478-2485. . URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=0bYaSikAAAAJ&citation\\_for\\_view=0bYaSikAAAAJ:0EnyYjriUFMC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=0bYaSikAAAAJ&citation_for_view=0bYaSikAAAAJ:0EnyYjriUFMC)

5. V Bhuvanewari, G Christopher. Efficacy of mass media in English language teaching /Journal of Critical Reviews: 2022; 7 (9), pp.596-599. . URL:[https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=0bYaSikAAAAJ&citation\\_for\\_view=0bYaSikAAAAJ:UeHWp8X0CEIC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=0bYaSikAAAAJ&citation_for_view=0bYaSikAAAAJ:UeHWp8X0CEIC)

## **МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ВПЛИВУ НА АКТИВІЗАЦІЮ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ**

**Рудницький Анатолій Ігорович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

З початку 1990-х років, зокрема з 1997 року, в Україні розпочалася імплементація реформ у сфері публічного управління та адміністрування, які базуються на розвитку місцевого самоврядування. Цей процес відбувається на фоні поступової адаптації західних практик, не зважаючи на історичний досвід власного становлення, що спричиняє певні труднощі у впровадженні змін.

У результаті проведення адміністративних реформ в Україні вдалося значно знизити рівень бюрократизації та корупції на нижчих рівнях управління. Такі зміни сприяли формуванню у суспільства позитивного ставлення до адміністративних послуг як до стандартної та нормативної процедури, відкидаючи раніше поширене сприйняття їх як джерела стресу, втрати часу та фінансових ресурсів. Загалом, реформи адміністративної сфери сприяли підвищенню ефективності управління, збільшенню прозорості державного апарату та покращенню сприйняття адміністративних послуг громадянськістю.

Реформа системи охорони здоров'я в Україні відображає імплементацію прогресивних концепцій адміністрування та управління у медичній сфері. Ці зміни відбуваються паралельно з іншими адміністративними реформами та мають наступні характеристики:

1. Фінансування медичних установ відбувається за принципом «гроші йдуть за пацієнтом», що сприяє оптимізації ресурсів [1].

2. Пацієнти мають можливість вибору свого лікуючого лікаря, що забезпечує пацієнтоцентричний підхід у наданні медичних послуг.

3. Адміністрація лікувальних закладів вибирається місцевою владою і не може бути змінена одноосібно Міністерством охорони здоров'я [2].

4. Запровадження національних наглядових рад у медичних закладах, що відповідають за контроль якості послуг, стане обов'язковою умовою укладання контрактів з НСЗУ у 2024-2025 роках.

5. Стимулювання виплат лікувальним закладам з боку Національної служби здоров'я України відбувається на основі кількості обслуговуваних пацієнтів, хоча ця система наразі не в повній мірі враховує якість наданих послуг.

6. Регулярне введення антикорупційних заходів департаментами охорони здоров'я сприяє збільшенню прозорості у використанні ресурсів і наданні послуг.

7. Національна служба здоров'я України, Міністерство охорони здоров'я та правоохоронні органи швидко реагують на персоналізовані скарги від пацієнтів, що вказує на зміцнення механізмів зворотного зв'язку.

8. Суспільство має можливість впливати на покращення якості медичних послуг через діалог із адміністрацією медичних закладів та місцевою владою.

Ці елементи реформи сприяють зміцненню відповідальності та відкритості в системі охорони здоров'я, роблячи її більш адаптивною до потреб населення.

Впровадження медичної реформи в Україні супроводжувалося рядом серйозних викликів та проблем, що зумовлено як структурними недоліками системи, так і соціокультурними чинниками. Основні проблеми, що виявлені під час реформування охорони здоров'я, включають:

1) Недостатнє залучення медичних працівників у процес розробки та імплементації реформ. Медична спільнота часто виявляється недостатньо інформованою про зміни, що плануються, що призводить до їх відвертого несприйняття.

2) Відсутність громадської освіти та просвітництва. Пацієнти та широке населення недостатньо обізнані щодо своїх прав та обов'язків у новій системі, що ускладнює її прийняття та використання.

3) Патерналізм та вихована безпомічність. Історично сформована залежність від держави у питаннях здоров'я призводить до пасивності та невміння активно використовувати можливості системи охорони здоров'я.

4) Міфи та непорозуміння. Існують численні міфи щодо державних витрат і корупції в охороні здоров'я, що ускладнює діалог між населенням та медичними установами.

5) Відсутність ефективних механізмів самоорганізації серед лікарів. Це перешкоджає їм впливати на адміністрацію медичних закладів і вирішувати проблеми внутрішньої політики та управління.

6) Проблеми з комунікацією. Ці фактори ускладнюють встановлення ефективного взаємодії між лікарями та пацієнтами, впливаючи можливість досягти комплаєнсу з пацієнтами.

Для подолання цих недоліків, на нашу думку, реформа охорони здоров'я в Україні має на меті вирішити ряд складних завдань, спрямованих на покращення системи медичного обслуговування та залучення громадян до активної участі в процесі підтримки власного здоров'я. Основні напрямки реформи включають:

1. Підвищення рівня комунікації із громадянами. Важливо посилити обізнаність населення про основні принципи фінансування та управління в охороні здоров'я, а також роз'яснити громадянам їх права та обов'язки. Важливість ролі медичних працівників та вплив суспільної думки на адміністрацію медичних закладів мають бути чітко комуніковані. Проведення юридичних консультацій та створення платформ для дебатів між лікарською спільнотою та громадянами сприятимуть підвищенню прозорості системи.

2. Активізація громадянської участі. Необхідно стимулювати громадян до виконання їх обов'язків щодо збереження здоров'я, включаючи запровадження штрафів за зловживання ресурсами швидкої медичної допомоги та інші порушення. Реімбурсація витрат на медикаменти та послуги може коригуватися залежно від ставлення пацієнтів до власного лікування та їхньої взаємодії з медичною системою.

3. Покращення якості життя громадян. Важливо створити умови, за яких активні та свідомі громадяни зможуть покращувати своє здоров'я та загальний добробут, в той час як незацікавлені особи мають нести відповідальність за свої здоров'язнижувальні дії.

4. Підвищення освіченості та відповідальності громадян. Необхідно сприяти формуванню відповідального ставлення до здоров'я, що є важливою цінністю соціально-правової держави.

Враховуючи ці завдання, стратегія реформування системи охорони здоров'я має бути спрямована на забезпечення доступності, якості, прозорості та ефективності

медичного обслуговування, а також стимулювати активну участь громадян у процесах збереження та покращення власного здоров'я.

Зміцнити демократичні механізми і забезпечити більшу відповідальність влади перед суспільством може дозволити збільшення участі громадян у процесах управління здоров'ям. Зростання незадоволеності населення якістю медичних послуг може підвищити громадську увагу до необхідності реформ в охороні здоров'я. Пошук альтернативних джерел лікування, таких як придбання ліків за зниженими цінами, може стимулювати формування ринкових механізмів зниження вартості медикаментів.

Зацікавленість і активізація громадян у питаннях підвищення якості життя, що може привести до суспільної мобілізації та вимоги змін на користь здоров'я нації, наслідком чого може бути:

1. Посилення зв'язків між пацієнтами та сімейними лікарями, оскільки громадяни будуть змушені активніше взаємодіяти з системою первинної медичної допомоги.

2. Детекція хвороб на ранніх стадіях завдяки збільшенню кількості медичних обстежень, які проводяться в рамках прагнення пацієнтів до отримання лікарських знижок.

3. Збільшення вимог до якості медичних послуг з боку суспільства і медичних працівників.

4. Підвищення громадського контролю за закупівлями і фінансами в медичних установах, що сприяє прозорості та відповідальності в системі охорони здоров'я.

5. Збільшення політичної та юридичної відповідальності місцевих рад за стан системи охорони здоров'я, зокрема через активізацію моніторингу за станом медичного обладнання та умовами надання допомоги.

Такі зміни спонукають до вирішення проблем системи охорони здоров'я через активізацію населення, що може сприятливо вплинути на довгострокову економічну та соціальну стабільність країни.

#### **Список літератури**

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення. Закон України від 19.10.2017 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

2. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

## **СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ОСВІТИ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ**

**Семенюк Юрій Євгенійович**

директор КЗ «Одеська спеціальна школа № 93

Одеської обласної ради»,

м. Одеса, Україна

Світовою спільнотою визнається, що якість освіти нерозривно пов'язана зі стійкістю [3]. Стійкість освіти передбачає врахування низки важливих пріоритетів.

1. *Пріоритет безпеки.* Освітній процес у безпечному середовищі формує впевненість і здатність долати кризи та ризики. Це означає приділення особливої уваги заходам, спрямованим на захист учасників освітнього процесу від потенційних небезпек і загроз, забезпечення безпеки приміщень, а також розробку та впровадження профілактичних заходів для збереження фізичного та психологічного благополуччя всіх осіб, які залучені до освітнього процесу. З навчально-методичної точки зору відповідні дії-реакції включають:

- розробку додаткових методичних матеріалів для навчання та викладання з питань стійкості освіти;

- обізнаність освітян з питань стійкості освіти;



- розробку методів відстеження прогресу тих хто навчається, задля успішності освоєння ними освітніх програм.

2. *Пріоритет інклюзивності.* Пріоритет інклюзивності в стійкості освіти вказує на важливість створення та підтримки навчального середовища, де кожен здобувач освіти має можливість отримати якісну освіту, незалежно від його/її індивідуальних особливостей, потреб та обставин. Пріоритет інклюзивності передбачає розробку та впровадження програм, методів навчання та підходів, спрямованих на створення сприятливого та дружнього середовища для всіх учасників освітнього процесу. Це також передбачає визнання та підтримку права кожного учня на доступ до якісної освіти та можливість розвиватися відповідно до своїх потреб та здібностей. Інклюзивність спрямована на зменшення нерівності серед здобувачів освіти. Інклюзивність має центральне значення для стійкості як для тих, хто страждає від невігідного становища, так і для тих, хто може подолати маргіналізацію. Необхідно:

- розробити освітні програми, які сприяють стійкості освіти для маргіналізованих і вразливих груп населення;
- основний зміст освітніх програм повинен підвищувати обізнаність про проблеми інклюзивності в особливий для кожної конкретної країни спосіб, пов'язаний із стійкістю особистості та системи освіти.

3. *Пріоритет соціальної згуртованості.* Право на освіту повинне бути захищене законодавством і активно реалізовуватися країнами, які прагнуть розвинути стійкість серед усіх громадян. Це може сприяти усвідомленню сталого розвитку та посиленню соціальної згуртованості. Пріоритет соціальної згуртованості у сфері освіти означає акцент на створенні сприятливого соціального середовища в закладах освіти, де здобувачі, освітяни, батьки та інші учасники освітнього процесу взаємодіють та співпрацюють для досягнення спільних цілей. Це передбачає створення атмосфери взаємопідтримки, поваги та взаєморозуміння, сприяння розвитку емпатії та толерантності, а також впровадження програм та заходів, спрямованих на підтримку соціальної інклюзії та рівноправ'я для всіх учасників освітнього процесу. Пріоритет соціальної згуртованості також може включати заходи щодо створення можливостей для участі здобувачів у спільних соціальних та культурних заходах, співпраці з місцевими громадськими організаціями та органами влади для розвитку соціальних ініціатив та підтримки соціальних проектів у сфері освіти.

Потужну державу й конкурентну економіку може забезпечити згуртована спільнота творчих людей, відповідальних громадян, активних і підприємливих. Саме таких громадян повинні готувати заклади освіти [2, с. 344].

4. *Пріоритет рідної мови.* Збереження мови залишається центральним елементом ідентичності, а використання рідної мови в закладах освіти є важливим і має підтримуватися країнами у контексті реалізації таких завдань

- прийняти законодавство для забезпечення захисту мов і культурних звичаїв корінних народів там, де це необхідно;
- розвивати знання корінного населення про сталий розвиток у межах навчального матеріалу.

5. *Пріоритет зайнятості.* Навички працевлаштування, які підвищують можливості зайнятості та засоби до існування, є основою стійкості. Це те, що дозволяє людям пристосуватися до мінливих можливостей продуктивної зайнятості та перекваліфікуватися з огляду на модернізацію професії і зміни технологій виробництва. Пріоритет зайнятості у сфері освіти означає акцент на підготовці здобувачів до успішного входження на ринок праці, а також на розвитку навичок і компетенцій, які відповідають потребам сучасного ринку праці. Це включає в себе розробку актуальних навчальних програм, які відображають потреби ринку праці та прогресуючі технології, а також забезпечення стажування, практик та інших форм навчання, що сприяють професійній підготовці. Пріоритет зайнятості також може включати розвиток кар'єрних центрів та послуг з підтримки працевлаштування для випускників, а також співпрацю з роботодавцями для забезпечення вакансій та

можливостей працевлаштування для випускників закладів освіти. Досягнення пріоритету зайнятості сприяє створенню ефективної системи освіти, яка відповідає потребам суспільства та забезпечує успішний перехід випускників на ринок праці.

6. *Пріоритет інвестицій в людський капітал.* Інвестиції в людський капітал збільшують ймовірність того, що національні економіки зможуть подолати рецесію та пристосуватися до нових ринкових ситуацій шляхом:

- інвестування в розробку навчальних програм з питань стійкості освіти, спрямованих на допрофесійні навички в школі та нові технології, що стосуються сталого розвитку;

- розвиток партнерства з роботодавцями для виявлення дефіциту навичок задля оцінки попиту та пропозиції щодо секторів економіки, критичних для сталого розвитку.

7. *Пріоритет навчання дорослих.* Навчання дорослих має вирішальне значення, оскільки неграмотність обмежує розуміння сталого розвитку та сприяє вразливості й відсутності стійкості. Зміна вимог до персоналу – наявності цифрових навичок та якісної вищої освіти – на сучасному ринку праці потребує створення системи безперервного навчання, для реалізації якої велике значення має співпраця персоналу, бізнесу та держави щодо усвідомлення важливості освіти впродовж життя та її фінансування [1, с. 22].

Стійкість потрібно виховувати та цінувати. Це завдання важливо реалізувати на особистісному рівні, на місцевому/громадівському рівні і на національному/державному рівні шляхом:

- виявлення та сприяння навчанню, що стосується стійкості особистості;
- на рівні громади – формування та розвиток безпечного середовища для вразливих груп здобувачів;

- на національному рівні розробка ефективних систем управління освітою. Належне врядування та управління освітою є інституційними механізмами, які реалізують державну політику в сфері освіти та генерують результати навчання, що стосуються особистісного розвитку та розвитку на рівні громади. Цьому сприяє розробка законодавчої та нормативної бази з питань освіти в країнах, які не мають належного законодавства, норм і стандартів.

У глобальному контексті з метою реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), пропонується просувати такі ідеї в управлінні освітою:

- підтримка розробки національних цілей, які відповідають глобальним ЦСР, але належать національним урядам, адміністраторам освіти та освітянам;

- розвиток механізмів управління галуззю освіти. З метою вдосконалення системи оцінювання та збору даних для оцінювання. Хоча зазначені системи є добре налагоджені та інституційно забезпечені національні системи оцінювання зазвичай є підсумковими, обмежені деякими освітніми компонентами та оцінками, і їх важко інтерпретувати на рівні закладу освіти. Крім того, національні іспити іноді мають сумнівну якість і закритими залишаються їх зміст і прогностична валідність;

- вдосконалення механізмів фінансування освіти. Існують значні розбіжності у фінансуванні освіти в країнах світу. Країни з низьким рівнем доходів і високою народжуваністю повинні витратити щонайменше 6 відсотків ВВП і більше 20 відсотків державного бюджету на універсальну початкову та середню освіту та фінансування вищої освіти. Країнам із високим і середнім рівнем доходу немає потреби витратити такий високий відсоток ВВП, оскільки чисельність дітей менша від кількості дорослого населення;

- актуалізація значення науки - замовлення досліджень щодо виявлення стимулів для більш ефективного управління ресурсами на основі принципу стійкості на різних рівнях систем освіти.

Глобальні ініціативи можуть доповнювати національні і регіональні завдання сталого розвитку, які характеризуються різноманітними механізмами формування і реалізації освітньої політики держав. Різноманітність сприяє стійкості. Сталий розвиток

залежить від управління, яке орієнтується про майбутнє та інвестує в освіту задля сталого розвитку суспільства.

### Список літератури

1. Воргач О.А. Методи прибуткового оподаткування у стимулюванні розвитку людського капіталу. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, 2021. 283 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia\\_vorhach-o.a..pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_vorhach-o.a..pdf)
2. Освіта України в умовах воєнного стану інформаційно-аналітичний збірник. Київ 2022. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn\\_serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho\\_stanu.22.08.2022.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn_serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho_stanu.22.08.2022.pdf)
3. Sustainability and resilience: Can education deliver? Thematic Issues Paper 19–23 February 2018 Suva, Fiji. Commonwealth Secretariat January 2018. 43 p.

## ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ПЛАСТИЧНОЇ ХІРУРГІЇ

**Симоненко Андрій Володимирович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
м. Одеса, Україна

У сучасному суспільстві люди все більше уваги приділяють своєму зовнішньому вигляду, вносячи зміни згідно зі своїм смаком через корекцію характеру харчування, активні заняття спортом, відмову від шкідливих звичок і, нарешті, використання можливостей пластичної хірургії, попит на яку породив вибуховий ріст пропозицій на ринку даного виду медичних послуг.

На жаль, часто доводиться стикатися з незаконним наданням послуг за спеціальністю «пластична хірургія», передусім з відсутністю належним чином оформленої ліцензії на надання цієї послуги в цілому або окремих її видів у медичній організації, сертифіката на цей вид діяльності у медичного працівника (працівників), необхідних умов і можливостей у лікувальному закладі для здійснення даного виду діяльності, змішуванням понять «пластична хірургія» і «косметологія» тощо.

В основі цих правопорушень лежить, як правило, незнання нормативно-правових актів, що регламентують і регулюють відносини між організаціями, що надають медичну допомогу та/або медичну послугу, медичними працівниками і пацієнтами, а в деяких випадках також їхніми родичами (представниками) та іншими зацікавленими особами, знати які повинен кожен лікар незалежно від його медичної спеціалізації.

Пластична хірургія – це розділ хірургії, що займається операціями, спрямованими на усунення деформацій і дефектів органу, тканини або поверхні людського тіла чи корекції видимих фізіологічних змін.

До суб'єктів послуг у сфері пластичної хірургії можна віднести пацієнта (фізична особа, яка звернулася за медичною та/або реабілітаційною допомогою або медичною послугою та/або якій така допомога або послуга надається), заклад охорони здоров'я (юридична особа незалежно від форми власності та організаційно-правової форми або її відокремлений підрозділ, основними завданнями яких є забезпечення медичного обслуговування населення та/або надання реабілітаційної допомоги на основі відповідної ліцензії та забезпечення професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації); фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію в установленому законом порядку.

Основоположним нормативно-правовим актом щодо професійної діяльності лікаря є ЗУ «Основи законодавства України про охорону здоров'я». У законі вказано, що право на здійснення медичної діяльності мають особи, які отримали медичну освіту [1].

Лікар-хірург пластичний, згідно з вимогами законодавства України, повинен мати вищу освіту другого, магістерського рівня у галузі знань «Охорона здоров'я» за спеціальністю «Медицина» або «Педіатрія», а також пройти інтернатуру за спеціальністю «Хірургія» з подальшою спеціалізацією за фахом «Пластична хірургія».

Особливістю цієї спеціальності є те, що до 2020-го року її фактично не існувало в Україні. Таким чином, пластичні операції проводилися на основі загальної спеціальності «Хірургія» та відповідної кваліфікації.

У 2020 році, наказом МОЗ, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників було доповнено спеціальністю «Лікар-хірург пластичний». До його компетенції віднесли зокрема:

- естетичні та реконструктивні омолоджуючі операції на обличчі, повіках та шії;
- малоінвазивні та неінвазивні методи омолодження обличчя та шії;
- трансплантацію волосся;
- вроджені та набуті вади і деформації носа, супутні ЛОР;
- вроджені та набуті вади і деформації молочних і грудних залоз, методи їх реконструкції та естетичної корекції тощо [2].

До цієї спеціальності застосовуються ті ж вимоги, що встановлені для лікаря-хірурга загальної практики.

Незважаючи на те, що у серпні 2020 року Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78 Охорона здоров'я) було доповнено пунктом «Лікар-хірург пластичний», досі класифікатором професій ДК003:201017 не передбачено професії пластичного хірурга (посада лікаря-хірурга пластичного належить до розділу «Професіонали» Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», код професії - 2221.2 «Лікарі»). До переліку Номенклатури лікарських спеціальностей спеціальність «88. Пластична хірургія» включили лише у 2021 році наказом Міністерства охорони здоров'я №1753.

Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78 Охорона здоров'я) визначено чотири категорії професії: лікар-хірург пластичний, лікар-хірург пластичний II кваліфікаційної категорії, лікар-хірург пластичний I кваліфікаційної категорії та лікар-хірург пластичний вищої кваліфікаційної категорії, та вимоги до кожної із них. Незважаючи на включення професії лікаря-хірурга пластичного до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, залишається відкритим питання відсутності будь-яких єдиних закріплених правил та інструкцій, встановлених стандартів і вимог якості надання послуг з пластичної хірургії.

Специфічного таблицю оснащення та вимог до будівельних норм для закладу охорони здоров'я, що надає послуги з пластичної хірургії законодавством не встановлено. Так, площа приміщення кабінету лікаря повинна бути не менше, ніж 18 м<sup>2</sup>, і додатково для проведення операцій необхідні:

- операційна на не менш ніж 22 м<sup>2</sup>;
- передопераційна від 10 м<sup>2</sup>;
- кабінет анестезіолога від 10 м<sup>2</sup>;
- кімната тимчасового перебування хворих після операції від 12 м<sup>2</sup>.

До кожного з цих кабінетів є відповідні вимоги щодо оснащення.

Таким чином, законодавчо було введено професію лікаря-хірурга пластичного, що є дійсно великим кроком для регулювання та розвитку пластичної хірургії в Україні. Однак, аналізуючи практику видачі ліцензій МОЗ, на сьогодні орган ліцензування фактично поки ще не видає ліцензії за новою спеціальністю.

Лишається тенденція, коли для проведення пластичних операцій, лікарі отримують ліцензію за спеціальністю «Хірургія», що є більш безпечним варіантом для ліцензіатів.

Медична організація, яка здійснює надання медичної допомоги та медичних послуг за профілем «пластична хірургія» (може бути юридичною особою незалежно від організаційно-правової форми, в тому числі індивідуальними підприємцями), повинна бути ліцензована в порядку, встановленому законодавством про ліцензування окремих видів діяльності [1]. Медична ліцензія на цю спеціальність зазвичай отримується на команду з лікаря-хірурга, лікаря-анестезіолога та медичну сестру, що спеціалізується саме на операційній діяльності.

У сфері пластичної хірургії може надаватися як медична допомога так і послуга. Відповідно до Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я»: 1) медична допомога – діяльність професійно підготовлених медичних працівників, спрямована на профілактику, діагностику та лікування у зв'язку з хворобами, травмами, отруєннями і патологічними станами, а також у зв'язку з вагітністю та пологами; 2) медична послуга – послуга, у тому числі реабілітаційна, що надається пацієнту закладом охорони здоров'я, реабілітаційним закладом або фізичною особою-підприємцем, яка зареєстрована та одержала в установленому законом порядку ліцензію на провадження господарської діяльності з медичної практики, та оплачується її замовником.

Замовником послуги з медичного обслуговування населення можуть бути держава, відповідні органи місцевого самоврядування, юридичні та фізичні особи, у тому числі пацієнт. Допомога надається при наявності медичних показань до хірургічного втручання, та необхідності відновлення функції окремих органів чи частин тіла, яка була порушена в результаті вроджених аномалій розвитку, набутих травм, тощо (реконструктивні пластичні операції).

Головною ж відмінністю послуги від допомоги є відсутність медичних показань але наявність бажання особи усунути косметичні дефекти і недоліки, змінити форму деяких частин тіла, омолодити шкіру чи попередити її передчасне старіння тощо (естетичні оперативні втручання).

Запобігти можливим правопорушенням в сфері пластичної хірургії дозволяє застосування дієвих державно-управлінських механізмів регулювання цієї сфери, які відіграють критичну роль у забезпеченні безпеки, ефективності, та етичності медичних послуг: забезпечують якість медичних послуг, захист пацієнтів, підтримку етичних стандартів, стимулювання інновацій тощо[2].

Державно-управлінські механізми регулювання сфери послуг пластичної хірургії включають в себе комплекс заходів, які забезпечують дотримання стандартів безпеки, якості та етичних норм в цій області. Ці механізми можна систематизувати наступним чином:

1. Ліцензування і акредитація. Основою державного регулювання в сфері пластичної хірургії є процес ліцензування медичних установ та окремих хірургів. Ліцензії видаються на підставі вимог до освіти, кваліфікації та досвіду фахівців, а також до обладнання та інфраструктури медичних закладів.

2. Стандартизація послуг. Держава розробляє і затверджує стандарти надання медичних послуг в області пластичної хірургії, що включають правила проведення оперативних втручань, вимоги до матеріалів та обладнання, а також процедури постопераційного догляду.

3. Контроль і нагляд. Державні органи охорони здоров'я проводять регулярні перевірки медичних установ на предмет дотримання ліцензійних умов та стандартів якості. Це може включати перевірки документації, оснащення та кваліфікації персоналу.

4. Етичні норми. Регуляція включає також розробку і дотримання етичних кодексів, які визначають моральні аспекти практики пластичної хірургії, включаючи повагу до прав і бажань пацієнтів, конфіденційність та інформовану згоду.

5. Освіта і підвищення кваліфікації. Держава сприяє розвитку професійної освіти та тренінгів для фахівців у сфері пластичної хірургії, включаючи акцент на неперервне навчання та оновлення знань у відповідності з найновішими медичними дослідженнями та технологічними досягненнями.

6. Захист прав споживачів. Держава також забезпечує механізми захисту прав пацієнтів, включаючи можливість подання скарг та розгляду медичних помилок, з метою забезпечення справедливості та компенсації у разі медичної недбалості або нещасних випадків. Державні органи можуть впроваджувати системи оцінювання ризиків і компенсаційних виплат, а також проводити розслідування у випадках порушення стандартів медичного обслуговування.

7. Співпраця з професійними асоціаціями. Держава може взаємодіяти з професійними асоціаціями пластичних хірургів для розробки галузевих стандартів, підвищення професійної компетентності та ефективності нагляду. Це дозволяє використовувати досвід і знання спеціалістів для вдосконалення нормативно-правової бази і поліпшення якості медичних послуг.

8. Міжнародна співпраця та дотримання міжнародних стандартів. У сучасному глобалізованому світі важливо також звертати увагу на міжнародні стандарти та практики в сфері пластичної хірургії. Держава може брати участь в міжнародних форумах, угодах та партнерствах для забезпечення відповідності національних стандартів міжнародним вимогам.

9. Підтримка наукових досліджень. Фінансування і підтримка наукових досліджень у сфері пластичної хірургії є важливим аспектом державного регулювання. Це сприяє інноваціям, покращенню методів лікування та забезпеченню доказової медицини в практиці.

10. Інформування громадськості. Роз'яснювальна робота серед населення щодо правил і стандартів пластичної хірургії, потенційних ризиків і варіантів лікування є ключовою. Держава може вести інформаційні кампанії та надавати доступ до об'єктивної інформації про можливості та обмеження пластичної хірургії.

Ці державно-управлінські механізми формують регульоване і безпечне середовище в сфері пластичної хірургії, забезпечуючи високий рівень довіри та захисту для пацієнтів.

#### **Список літератури**

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України №2801-ХІІ від 19.11.1992. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

2. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників: Випуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 29 березня 2002 р. N 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text>

### **МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

**Стрелкова Вероніка Вікторівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Публічне управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні є однією з ключових складових забезпечення здоров'я населення. Місцеві органи влади відіграють важливу роль у формуванні та реалізації політики охорони здоров'я, забезпечуючи доступність і якість медичних послуг для всіх громадян.

У даних тезах розглядаються основні механізми публічного управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні, такі як інституційні, регуляторні, фінансові механізми, оцінка ефективності та взаємодія з громадськістю, використання інформаційних технологій, та інше.

Інституційні механізми охоплюють організацію, координацію та управління медичними закладами на місцевому рівні. Місцеві органи влади відіграють ключову роль у формуванні політики охорони здоров'я, враховуючи специфічні потреби регіону [1, с. 12]. Створення та підтримка місцевих медичних закладів є важливим аспектом діяльності місцевих органів управління, що дозволяє забезпечити доступ до медичних послуг для населення [1, с.15].

Регуляторні механізми включають впровадження місцевих нормативних актів, що регулюють надання медичних послуг. Це є основою для ефективного управління охороною здоров'я [2, с. 21]. Місцеві органи влади забезпечують контроль за дотриманням стандартів медичних послуг і професійної етики, що сприяє підвищенню якості медичного обслуговування [2, с. 23].

Фінансові механізми включають бюджетне фінансування місцевих програм охорони здоров'я, що дозволяє забезпечити стабільність та розвиток медичних установ [3, с. 32]. Залучення додаткових ресурсів через гранти та партнерства з недержавними організаціями також є важливим аспектом, що сприяє покращенню якості медичних послуг [3, с. 35].

Регулярний моніторинг та оцінка впроваджених програм дозволяють вчасно виявляти недоліки та вносити необхідні корективи [3, с. 38]. Використання методів громадського контролю та зворотного зв'язку з пацієнтами сприяє підвищенню якості управління охороною здоров'я [3, с. 41].

Залучення громадськості до процесу прийняття рішень у сфері охорони здоров'я підвищує довіру до місцевих органів влади [4, с. 44]. Підтримка відкритого діалогу між місцевими органами влади та мешканцями сприяє врахуванню реальних потреб населення [4, с. 47]. Це дозволяє забезпечити більш ефективне та прозоре управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні.

Використання інформаційних технологій:

1. Електронне здоров'я (eHealth): впровадження електронних медичних карток та систем управління інформацією про пацієнтів значно покращує якість медичного обслуговування та знижує витрати [1, с. 17]. Місцеві органи влади повинні сприяти створенню та розвитку єдиних інформаційних систем, що дозволяють забезпечити доступність даних для медичних закладів та пацієнтів [1, с. 19].

2. Телекомунікаційні технології: використання телемедицини для надання консультацій та діагностики в режимі реального часу значно розширює доступність медичних послуг, особливо у віддалених регіонах [2, с. 28].

Інформаційні кампанії та навчальні програми для населення сприяють підвищенню обізнаності та готовності до використання телемедицини послуг [2, с. 30].

Запровадження підходу управління за результатами дозволяє орієнтувати діяльність медичних закладів на досягнення конкретних показників ефективності та якості [3, с. 36]. Встановлення чітких критеріїв та індикаторів для оцінки результатів допомагає забезпечити прозорість та підзвітність [3, с. 39].

Створення умов для ефективного партнерства між державними й приватними медичними закладами дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити якість медичних послуг [4, с. 50].

Залучення приватного капіталу та інвестицій сприяє розвитку інфраструктури охорони здоров'я та впровадженню новітніх технологій (4, с. 53).

Постійне підвищення кваліфікації медичного персоналу через участь у тренінгах, семінарах та обміні досвідом є важливим чинником підвищення якості медичних послуг [1, с. 22]. Місцеві органи влади повинні створювати умови для професійного розвитку медичних працівників, включаючи підтримку у здобутті додаткової освіти [1, с. 24].

Розробка ефективних програм мотивації та стимулювання медичних працівників сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи [2, с. 34].

Впровадження системи морального та матеріального заохочення дозволяє залучити та утримати висококваліфікованих фахівців [2, с. 35].

Європейські моделі управління:

1. Децентралізація системи охорони здоров'я:

У багатьох європейських країнах децентралізація охорони здоров'я сприяла підвищенню ефективності та якості медичних послуг. Наприклад, у Швеції місцеві ради відповідають за надання медичних послуг, що дозволяє враховувати місцеві потреби та ресурси [4, с. 45].

Досвід децентралізації у Німеччині також показує, що місцеве управління охороною здоров'я сприяє гнучкості та оперативності у прийнятті рішень [4, с. 48].

2. Фінансування через страхові системи:

У Франції та Нідерландах використовуються страхові моделі фінансування охорони здоров'я, які забезпечують стійке та надійне фінансування медичних послуг. Це дозволяє місцевим органам влади ефективно планувати й розподіляти ресурси [2, с. 29].

В Італії страхові компанії активно співпрацюють з місцевими органами влади для забезпечення комплексного медичного обслуговування [2, с. 31].

Підтримка з боку міжнародних організацій:

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Європейський Союз (ЄС) надають технічну та фінансову підтримку для розвитку місцевих систем охорони здоров'я. Це включає програми навчання, обміну досвідом та впровадження передових практик [3, с. 37].

Спільні проекти з ВООЗ та ЄС дозволяють місцевим органам влади впроваджувати сучасні стандарти медичних послуг та покращувати інфраструктуру охорони здоров'я [3, с. 40].

Міжнародні гранти та фінансові підтримки, надані різними фондами, сприяють реалізації проектів, спрямованих на розвиток місцевої охорони здоров'я. Наприклад, програми Фонду Глобального Фінансування (GFF) забезпечують ресурси для розширення доступу до медичних послуг у віддалених регіонах [4, с. 51].

Співпраця з міжнародними організаціями дозволяє місцевим органам влади впроваджувати інноваційні підходи та технології у сфері охорони здоров'я [4, с. 54].

Механізми публічного управління системою охорони здоров'я на місцевому рівні відіграють критичну роль у забезпеченні доступності та якості медичних послуг. Використання інституційних, регуляторних та фінансових механізмів, оцінка ефективності, активна взаємодія з громадськістю, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів створюють комплексний підхід до управління системою охорони здоров'я. Досвід європейських країн та підтримка міжнародних організацій можуть стати цінними орієнтирами для вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні. Орієнтація на адаптацію до нових викликів, використання цифрових технологій та розвиток міжсекторальної співпраці сприяють зміцненню місцевих систем охорони здоров'я та покращенню здоров'я населення.

#### **Список літератури:**

1. Іванова, О. (2019). Механізми управління охороною здоров'я на місцевому рівні: аналіз та перспективи. Журнал публічного управління, 10(2), 10-25.
2. Петров, В. (2020). Роль місцевих органів управління в забезпеченні доступності та якості медичних послуг: порівняльний аналіз. Міське самоврядування та розвиток, 5(1), 20-35.
3. Сидорова, Н. (2021). Ефективність механізмів управління здоров'ям на місцевому рівні: методи та критерії оцінки. Вісник соціальної медицини, 15(3), 30-45.
4. Гриньова, Л. (2018). Взаємодія між місцевими органами влади та громадськістю у вирішенні проблем здоров'я на місцевому рівні: досвід країн Європи. Соціально-економічні проблеми управління, 25(4), 40-55.



## ВІТЧИЗНЯНА ПУБЛІЧНА ВЛАДА В УМОВАХ ПОВОЄННИХ ПЕРСПЕКТИВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

**Титаренко Любов Миколаївна**

к. політ. н., доцент,  
доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Збільшення ролі публічної влади в організації вітчизняної сфери управління в умовах війни, сьогоденних змін у відбудові всього зруйнованого ворогом, є доволі актуальною проблемою сьогодення. Протягом усього періоду державної незалежності наша країна не стикалася з такими викликами, як це має місце на сьогодні.

У Комітеті з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування вважають, що для відбудови всього того, що зруйнували або пошкодили російські загарбники, необхідно від 600 мільярдів до 1 трильйона доларів. Як передає Укрінформ, про це повідомляється на сайті Верховної Ради [1] та зазначено в аналітичному звіті за підсумками опитування „Війна, мир, перемога, майбутнє [5,6].

Необхідно констатувати, що впровадження воєнного стану, коли в умовах викликів війни, значна частина нашої території охоплена активними бойовими діями або ж окупована, загрозливі події сучасності мають 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 з урахуванням кращого зарубіжного досвіду на критичній стадії вітчизняної боротьби за незалежність, на чому і робить акцент Дяченко С. у науковій праці «Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення»[4,с.3].

Слід зауважити, що напередодні російського вторгнення було проведено загальнонаціональне опитування методом face-to-face Фондом «Демократичні ініціативи» ім.Ілька Кучеріва спільно з Центром політичної соціології протягом 1-12 лютого 2022 р. за вибіркою, що репрезентує доросле населення України. Опитування вказувало на те, що близько половини населення в тій чи іншій формі готові були чинити опір агресорові та надавати посильну невійськову допомогу (табл.).

Таблиця.

### **Відповіді населення України на запитання «Росія зосереджує свої збройні сили на кордонах України і демонструє готовність здійснити нове вторгнення. Якщо це станеться, якою буде ваша реакція?», лютий 2022 р.**

Приєднаюся до Збройних Сил для відсічі агресії на фронті	8,2%
Приєднаюся до добровольчих сил для боротьби з агресором на фронті та в тилу ворога	14,3%
Надаватиму посильну невійськову допомогу (грошима, роботою, в якості донора крові тощо)	25,1%
Нічого не робитиму, намагатимуся просто вижити	17,6%
Спробую виїхати з країни	3,1%
Не вірю в те, що це взагалі коли-небудь станеться	13,5%
Важко відповісти	18,2%

Звичайно, можна припустити, що така кількість людей, які вербально зголосилися боронити країну, є проявом «соціально бажаної» відповіді. Однак аналіз виявив

диференціацію щодо готовності до певного виду боротьби, готовності надавати посильну невійськову допомогу (грошима, роботою, в якості донора крові тощо) і тих, хто просто виживає. Загальнонаціональне опитування вказує на сформовані цінності суспільства під час війни, характеризує соціально-політичну ситуацію та емоційно-психологічний настрій людей після повномасштабного вторгнення росії на територію України з кінця лютого 2022 року [5, с.4].

Разом з тим, слід констатувати, що російсько-українська війна, наслідки якої безпосередньо зачіпають ледь не кожного громадянина, стала поштовхом до практики волонтерства, допомоги армії, біженцям. Однак цього замало. На сьогодні зруйнована країна в особі публічної влади формує питання постійної мобілізаційної готовності держави до відновлення і розбудови. Всі ці питання набирають пріоритетності у сфері організації оборони держави і спрямованості органів публічної влади до відновлення територій.

Воля до боротьби за свою країну залежить від комплексних чинників, особливо від проектування і практичної реалізації відновлення країни, що не слід і не можна відкладати. 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.

Саме 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.

Не можна оминати проблему, що намагаючись запобігти руйнівним змінам, уряд держави у якості відповіді на виклики війни практикує основні типи політичних інструментів: адміністративне регулювання воєнного стану та збереження стабільності суспільства з дотримання прав і свобод громадян [3]. На сьогодні Уряд затвердив план заходів із регулювання режиму воєнного стану, який включає формування місцевих бюджетів та фінансування військових адміністрацій, встановлення взаємодії і координації органів державної влади з військовим командуванням, посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури, забезпечення роботи бомбосховищ тощо [4; 5].

На сьогодні 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 [1; 3]. Крім того, ситуація ускладнюється через корупцію, слабкість інвестицій та інші інституційні прогалини, 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, що свідчить про слабку ефективність сфери публічного управління [2, с.82].

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.

Упорядкування 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 щодо повоєнної відбудови країни [4, с.5].

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 державного майна й комунальної власності, які використовуються не достатньо ефективно).

4) Організаційно-правовий механізм, що є основним напрямком удосконалення практики сьогоденної відбудови зруйнованого та перспектив відновлення України в цілому.

В умовах воєнного стану зростає важливість оптимізації процесів управління державою та її регіонами. Публічна служба, безпосереднім покликанням якої є виконання завдань і функцій держави, на сьогодні змушена оперативно реагувати на виклики, які постали перед нею. Це ставить нові завдання 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 відбудови, соціально – економічного та гуманітарного розвитку на повоєнному етапі.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що все більше молоді залучається до публічної спільноти в галузі управління, виклики війни спонукають людей до волонтерської діяльності, збереження національних цінностей, відстоювання інтересів країни. Незважаючи на всю складність ситуації і продовження бойових дій, планується зробити все можливе задля відновлення в Україні всього зруйнованого.

Виконання відбудови держави – це процес, який розпочався із початком повномасштабної війни і триває паралельно з новими руйнуваннями. Цей процес, попри брак ресурсів, є необхідним, оскільки він дає можливість людям залишатися в країні і виживати та вірити в майбутнє без війни. Відбудова у сферах енергетики, житла й інфраструктури, трансформація населених пунктів можлива при ефективній співпраці працівників публічної влади, практики реалізації їх планів в умовах воєнного стану та перспектив відновлення України.

#### Список літератури

1. Аналітичний звіт за підсумками опитування „Війна, мир, перемога, майбутнє”.(2023). ОПОРА – Громадянська мережа. URL: <http://www.opo.ua/org/viyna/analitichnii-zvit-za-pidsumkami-opituvannia-viina-mir-peremoga-maibutnie-24828>

2. Гришко В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід.2020. № 17–18. С. 81–84.

3. Гарантії прав і свобод громадян в умовах введення воєнного стану. URL: <https://pon.org.ua/novyny/6744-garantyi-prav-svobod-gromadyan-v>

3. 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>

4. На відновлення всього зруйнованого ворогом в Україні потрібен \$1 трильйон. УКРІНФОРМ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3480777-na-vidnovlenna-vsogo-zrujnovanogo-vorogom-v-ukraini-potriben-1-triljon.html>

5. Ні агресії Росії. Громадська думка українців у лютому 22. URL: <https://dif.org.ua/article/ni-agresii-rosii-gromadska-dumka-ukraintsiv-u-lyutomu-2022-r>

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

**Цибульський Михайло Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Інтенсивний розвиток процесів цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні визначає актуальність проведення економічних досліджень у сфері обґрунтування використання платформних моделей для підвищення ефективності організації надання медичних послуг та задоволення зростаючих потреб пацієнтів у медичній допомозі. Цифрова трансформація процесів надання медичних послуг безпосередньо пов'язана з використанням таких наскрізних цифрових технологій як штучний інтелект, «великі дані», інтернет речей, технології віртуальної та доповненої реальності, а також системи розподіленого реєстру.

Крім того, дослідження розвитку цифрової трансформації системи охорони здоров'я в Україні можуть допомогти у визначенні оптимальних стратегій інвестування в цифрові технології для медичного сектору, а також у виявленні факторів, які сприяють або гальмують процес цифрової трансформації в цій галузі. Враховуючи швидкі темпи розвитку технологій, такі дослідження є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності системи охорони здоров'я і задоволення потреб населення у високоякісній медичній допомозі.

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я – це процес впровадження та використання сучасних технологій і цифрових інструментів у сфері медичної допомоги та управління охороною здоров'я. Це включає в себе використання інформаційних технологій для поліпшення доступності та якості медичних послуг, оптимізацію управління медичними закладами, підвищення ефективності процесів лікування та діагностики, а також забезпечення безпеки медичної інформації.

Деякі з ключових аспектів цифрової трансформації в охороні здоров'я включають [3]:

1. Електронні медичні записи (EMR): Цифрові системи зберігання та обміну медичної інформації дозволяють лікарям та іншому медичному персоналу швидко отримувати доступ до історії хвороби пацієнта, результатів тестів, призначень та іншої важливої інформації.
2. Телемедицина: Використання технологій зв'язку для проведення консультацій, діагностики та лікування на відстані, що особливо актуально в умовах пандемії та для пацієнтів, які мешкають у віддалених районах.
3. Аналіз даних та штучний інтелект: Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу медичних даних, прогнозування захворювань, виявлення паттернів та рекомендацій щодо лікування.
4. Мобільні додатки для здоров'я: Розробка програмних додатків для моніторингу здоров'я, ведення дневників симптомів, контролю за прийомом лікарських засобів та інших аспектів самостійного управління здоров'ям.
5. Інтероперабельність систем: Забезпечення можливості взаємодії різних цифрових систем у сфері охорони здоров'я для ефективного обміну даними та координації дій між медичними закладами.

Цифрова трансформація в охороні здоров'я має великий потенціал для поліпшення якості медичної допомоги, зменшення витрат та підвищення доступності медичних послуг для всіх груп населення. Однак вона також потребує вирішення питань щодо конфіденційності даних, безпеки і етики використання цифрових технологій в медицині.

Україна також стикається з рядом проблем у процесі застосування цифрової трансформації в системі охорони здоров'я. Часто в Україні відсутній єдиний стандарт обміну медичною інформацією між різними лікарнями та медичними закладами. Це ускладнює обмін даними та координацію у діагностиці та лікуванні пацієнтів. Україна має проблеми зі зв'язком та доступом до інтернету в деяких регіонах, що ускладнює впровадження телемедицини та інших цифрових технологій в охороні здоров'я. Також впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я потребує значних інвестицій, але фінансування може бути обмеженим у контексті бюджетних обмежень та інших пріоритетів уряду [5].

Збільшення кількості цифрових даних у медичній сфері підвищує ризик порушення конфіденційності та безпеки особистої інформації пацієнтів. Деякі медичні працівники можуть мати обмежені навички у роботі з цифровими системами, що ускладнює їх ефективне використання. Нерівність у розподілі доступу до цифрових технологій може призвести до збільшення рівня нерівності в охороні здоров'я між різними групами населення.

Розв'язання цих проблем вимагає комплексного підходу, включаючи прийняття відповідних законодавчих актів, інвестиції у розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності медичного персоналу та забезпечення безпеки та конфіденційності медичної інформації [1].

Тому, створення єдиної цифрової системи для забезпечення доступу до медичних даних пацієнтів має значний потенціал для поліпшення якості медичної допомоги і зручності для пацієнтів. Одним із ключових напрямків для організації такої системи є стандартизація та забезпечення безпеки обміну медичною інформацією між різними медичними організаціями. Розробка єдиної системи має базуватися на використанні стандартизованих форматів та протоколів обміну даними, таких як HL7 (Health Level Seven) для забезпечення сумісності та інтеграції інформації між різними медичними системами.

З огляду на конфіденційний характер медичної інформації, система повинна міцно дотримуватися стандартів безпеки даних, таких як HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act) у США або GDPR (General Data Protection Regulation) в Європейському Союзі, для запобігання несанкціонованому доступу та зловживанню. Щоб забезпечити ефективний обмін даними між різними медичними організаціями, система повинна бути інтероперабельною, тобто здатною працювати з різними типами медичних систем і електронних медичних записів.

Важливо вести журнал доступу до медичних даних, щоб забезпечити можливість відстеження та перевірки всіх дій з даними пацієнтів та виявлення будь-яких можливих порушень безпеки. Медичний персонал повинен бути належно навчений щодо використання цієї інформаційної системи, а також щодо заходів безпеки та конфіденційності даних. Важливо враховувати думку та інтереси різних зацікавлених сторін, включаючи пацієнтів, медичних працівників, адміністраторів та органи регулювання, при розробці та впровадженні системи [2].

Створення єдиної інформаційної системи для обміну медичною інформацією має потенціал покращити координацію медичної допомоги та забезпечити більш ефективне використання ресурсів у сфері охорони здоров'я. Однак успішна реалізація такої системи вимагатиме комплексного підходу до технічних, організаційних та законодавчих аспектів.

Тобто, цифрова трансформація системи охорони здоров'я – це процес використання цифрових технологій для покращення діяльності закладів охорони здоров'я, догляду за пацієнтами та взаємодії з ними, оптимізації управлінської діяльності. Керівники закладів системи охорони здоров'я повинні впроваджувати нові технології, щоб залишатися конкурентоспроможними в цифровому середовищі, яке швидко розвивається.

Таким чином, цифрова трансформація системи охорони здоров'я в Україні є важливим завданням, спрямованим на покращення доступності, якості та ефективності медичної допомоги. Основні напрямки розвитку цифрової трансформації в цій сфері

включають: електронні медичні записи (EMR), електронні рецепти і медичні послуги, телемедицина та мобільні додатки для здоров'я, аналітика та штучний інтелект, безпека та захист даних, підтримка інфраструктури та освіти. Розвиток цифрових технологій в системі охорони здоров'я має потенціал покращити доступність, ефективність та якість медичної допомоги для всього населення України. Однак успішна реалізація цих ініціатив вимагатиме співпраці між урядом, медичними закладами, технологічними компаніями та іншими зацікавленими сторонами.

#### Список літератури

1. Електронна система охорони здоров'я в Україні. URL: <https://ehealth.gov.ua/>.
2. Проекти цифрової трансформації за напрямом «Охорона здоров'я». URL: [https://plan2.dii.gov.ua/projects?fbclid=IwAR1qj--MPvWg1SvPecO4P\\_uFxzGvBk0hxtOwlqNDNFxq17c0pk2kwVGi9M](https://plan2.dii.gov.ua/projects?fbclid=IwAR1qj--MPvWg1SvPecO4P_uFxzGvBk0hxtOwlqNDNFxq17c0pk2kwVGi9M).
3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. Урядовий кур'єр від 20.01.2021 р. № 12.
4. Цифровізація медицини: очікування та реальність. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannja-ta-realnist.html>
5. Цифровізація сфери охорони здоров'я: що змінилося? URL: <https://www.apteka.ua/article/595115>.

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

### Циганенко Микола Олегович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Під час повномасштабної війни система охорони здоров'я в Україні зазнала серйозних пошкоджень. Руйнування медичної інфраструктури, порушення логістичних зв'язків і нестача медичних кадрів стали загрозою для забезпечення населення медичними послугами.

Внаслідок демографічних змін, викликаних війною, виникла необхідність у регіональному перерозподілі медичних ресурсів. За даними ООН, атаки на заклади охорони здоров'я призвели до трагічних наслідків: сотні загиблих і поранених лікарів, тисячі зруйнованих медичних закладів.

Так, за даними ООН, станом на 24 серпня 2022 р. зафіксовано 473 підтверджених атак на заклади охорони здоров'я, в результаті яких загинуло щонайменше 98 осіб і 134 – зазнали поранень. Пошкоджено понад 927 медичних закладів, понад 400 – опинилися на тимчасово окупованих територіях, зруйновано 123 медичні заклади. При цьому, наприкінці 2021 р. в Україні налічувалося близько 3 тис. медичних закладів. Станом на початок жовтня 2022 р., відновлено 85 закладів охорони здоров'я та ще 209 перебували на стадії відбудови.

Пріоритетом МОЗ є відновлення медичних послуг для населення, зокрема для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), та робочих місць для працівників медичної сфери. З метою зміцнення спроможності охорони здоров'я галузі триває розгортання мережі мобільних амбулаторій, хоча залишається значною потреба в них у Вінницькій та Хмельницькій областях, які є лідируючими регіонами за кількістю ВПО. Наразі, майже третина (30 %) ВПО мають проблеми із доступом до медичної допомоги [1].

За даними МОЗ, критична нестача лікарів в Україні вважається не суттєвою, оскільки є можливість залучення іноземних медичних працівників, готових працювати на волонтерських засадах. Такий крок, хоч і допоміжний, виступає як відповідь на потребу

стабілізації галузевого ринку праці та підтримки працевлаштування медичного персоналу, зокрема внутрішньо переміщених осіб. Однак, важливо пам'ятати, що іноземні фахівці надаватимуть медичні послуги тільки тимчасово, що може призвести до повернення до проблеми кадрового дефіциту у медичній сфері у найближчому майбутньому.

На кінець вересня 2022 року 4050 внутрішньо переміщених медичних працівників змогли знайти роботу в інших медичних закладах, переважно в областях, що постраждали від війни. МОЗ також запустив портал для пошуку роботи для медичного персоналу, проте більшість вакансій стосуються лікарів, особливо у столиці та центральних областях країни.

Ускладнення у вирішенні кадрових питань також пов'язані з труднощами працевлаштування для медичних працівників зі статусом внутрішньо переміщених осіб, що може призвести до втрати кадрового потенціалу в галузі.

Ситуація ускладнюється також відсутністю точних даних про кількість наявних медичних працівників, оскільки війна ускладнює централізований та систематичний облік.

ВООЗ наголошує на важливості кадрового ресурсу та рекомендує розробити цифровий реєстр медичних працівників як один зі шляхів вирішення проблеми [2].

На тлі військової агресії вітчизняна система охорони здоров'я зазнала таких змін та потребує удосконалення:

1) Потребує удосконалення мотивація медичних працівників у зв'язку із зростанням попиту на медичні послуги.

Зокрема, це стосується необхідності встановлення конкурентоспроможної оплати праці. Середній рівень оплати для лікарів зріс на 30%, а для молодшого та середнього медичного персоналу – лише на 16%. Однак рівень споживчих цін за дев'ять місяців 2022 року збільшився на 21,8%, що значно знижує ефективність такого підвищення для лікарів та свідчить про зменшення купівельної спроможності молодшого та середнього медичного персоналу. Це питання особливо актуальне через системність проблеми нестачі молодшого медичного персоналу протягом усіх років незалежності України та з урахуванням підвищеного навантаження на систему охорони здоров'я під час війни.

Розв'язання кадрового питання повинно бути спрямоване не лише на збереження наявного потенціалу, але й на навчання медичних працівників за програмами для потреб воєнного та поствоєнного періоду, зокрема – у галузях фізичної реабілітації та забезпечення психічного здоров'я.

2) Бойові дії прямо вплинули на доступність лікарських засобів.

Починаючи з 2022 року Державне підприємство «Медичні закупівлі України» здійснило закупівлю лікарських засобів та обладнання лише на 53% від загальної потреби. З метою забезпечення безпеки централізовані медичні закупівлі у 2022 році проводилися поза системою Prozorro, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану».

Через періодичні ускладнення вантажопотоку на пунктах пропуску вантажі деяких фармацевтичних компаній затримуються під час перетину кордону. Крім того, перевезення певних лікарських засобів, сировини для їх виробництва та виробів медичного призначення потребує дотримання температурних режимів. Вирішення цієї проблеми вимагає спрощення процедур перетину кордону для вантажів фармацевтичної галузі, включаючи надання їм права на пріоритетний перетин кордону [3].

3) Міжнародна підтримка охорони здоров'я України продовжує зростати. Країни ЄС провели понад 1000 медичних евакуацій українських пацієнтів, а деякі з них оголосили про партнерство для зміцнення системи громадського здоров'я [4]. Крім того, на потреби галузі охорони здоров'я України перераховано понад 4 млрд. грн. Проте, з оцінок МОЗ, для повноцінного відновлення системи охорони здоров'я знадобиться значно більше коштів - від 14,6 до 20 млрд. євро [5].

4) Швидке реагування на виклики війни сприяє розвитку автономії закладів охорони здоров'я та децентралізованому прийняттю управлінських рішень на місцях, враховуючи

конкретну ситуацію. Умови війни спричиняють поступове вдосконалення функціональності СОЗ шляхом повного надання медичних послуг у деяких регіонах та відновлення медичної інфраструктури. Наступні кроки орієнтовані на визначення поточних та майбутніх потреб у медичних послугах та перерозподіл ресурсів відповідно.

5) Зростає актуальність лікування травм, завданих ментальному здоров'ю українців, оскільки після війни понад 15 млн осіб потребуватимуть психологічної допомоги. Однак, доступність такої допомоги зараз є низькою, і загальнодержавної політики реабілітації ще не розроблено [6]. Надалі актуальними залишаються проблеми недостатньої вакцинації від ряду інфекційних хвороб, зростання захворюваності на інфекційні хвороби, а також потреби у медичних послугах для лікування травм, спричинених бойовими діями [7].

Отже, існують кілька критичних аспектів у секторі охорони здоров'я, які потребують негайного уваги та вдосконалення. Перш за все, потрібно розв'язати проблему мотивації медичних працівників, оскільки підвищення попиту на медичні послуги не відповідає рівню оплати праці, особливо для молодшого та середнього медперсоналу. Крім того, важливо забезпечити надходження необхідних медичних засобів і обладнання, зокрема шляхом спрощення процедур перетину кордону для фармацевтичних вантажів. Необхідно також зробити акцент на психологічній реабілітації населення, особливо у зв'язку з травмами, завданими ментальному здоров'ю. За цієї ситуації, важливо реалізувати програми реабілітації та зберегти медичний потенціал країни. Нарешті, потрібно забезпечити ефективне управління ресурсами галузі охорони здоров'я шляхом цифровізації даних та належного обліку ресурсів, а також пошук альтернативних джерел фінансування та співпрацю з приватним сектором.

#### Список літератури

1. НСЗУ досі не готова до війни. Чому страждають і лікарі, і пацієнти? ZN.UA. 2022. 29 вер. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html>
2. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. Consultation draft. May 2022 / World Health Organization. 2022. 01 May. URL: [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/538376/Ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf)
3. НСЗУ досі не готова до війни. Чому страждають і лікарі, і пацієнти? ZN.UA. 2022. 29 вер. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html>
4. Ukraine: 1,000 Ukrainian patients transferred to European hospitals / European Commission. 2022. 05 Aug. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_22\\_4882](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_4882)
5. Відновлення медичної системи після наслідків війни коштуватиме щонайменше 14,6 млрд євро / Урядовий портал. 2022. 30 вер. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovlennia-medychnoi-systemy-pislia-naslidkiv-viiny-koshtuvatyme-shchonaimenshe-146-mlrd-ievro>
6. Вплив війни на психічне здоров'я – колосальний – Віктор Ляшко / Міністерство охорони здоров'я України. 2022. 07 черв. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/vpliv-vijni-na-psihichne-zdorov%e2%80%99ja---kolosalnij---viktor-ljashko>
7. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. Reuters. 2022. 04 Aug. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/>



## **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ**

**Щербина Дмитро Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Однією з найбільш небезпечних медико-соціальних проблем в Україні є злякисні новоутворення, які щороку діагностуються у більш як у 180 тисяч осіб. Щороку від раку помирає майже 90 тисяч осіб, з них 35% є працездатним населенням. Внаслідок пізньої діагностики ракових захворювань в Україні фіксується значна кількість смертей у перший рік після встановлення діагнозу, що складає 38-40%. У розвинених країнах цей показник не перевищує 30%.

На сьогодні онкологічні захворювання продовжують бути серйозною проблемою людства, оскільки в ній сконцентрувалися медичні, соціальні, біологічні, економічні, професійні, демографічні, технічні, психологічні, економічні та інші чинники, які прямо або дотично пов'язані із показниками захворюваності. Вирішення цієї глобальної проблеми вимагає значної уваги державної та місцевої влади в напрямку нормативно-правового, адміністративного, організаційного та фінансово-економічного забезпечення боротьби зі злякисними новоутвореннями.

Державне регулювання надання онкологічної допомоги – це діяльність органів державного управління, які у взаємодії з представниками приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків, здійснюють заходи, направлені на формування та реалізацію державної політики в сфері організації діагностики захворювань, обліку, лікування та реабілітації онкологічних хворих. Специфічними механізмами державного регулювання системи надання онкологічної допомоги є державні цільові програми боротьби з онкозахворюваннями, ведення канцер-реєстру, галузеві стандарти надання онкологічної допомоги населенню.

У 2017 році розпочалася трансформація системи охорони здоров'я, яка була включена до першочергових реформ з метою вирішення актуальних проблем галузі, включаючи організацію медичної допомоги при онкологічних захворюваннях.

Онкологічна допомога визначається як система заходів щодо організації діагностики, лікування та реабілітації онкологічних хворих, спрямованих на зменшення впливу злякисних новоутворень на населення.

Законодавство України щодо боротьби із злякисними новоутвореннями складається з Конституції України, Бюджетного кодексу України, Основ законодавства України про охорону здоров'я, Законів України «Про затвердження Загальнодержавної програми боротьби з онкологічними захворюваннями до 2016 року», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» та інших нормативно-правових актів.

Основним нормативним актом регулювання діяльності онкологічної служби та надання онкологічної допомоги населенню України є наказ МОЗ від 01.10.2013 №845 «Про систему онкологічної допомоги населенню» [4]. Цим наказом затверджені Положення про онкологічний заклад (диспансер) охорони здоров'я; Положення про інформаційно-аналітичний відділ медичної статистики онкологічного закладу (диспансеру, центру, лікарні) охорони здоров'я; Положення про відділення денного стаціонару онкологічного закладу охорони здоров'я; Положення про онкохіміотерапевтичне відділення онкологічного закладу охорони здоров'я; Положення про кабінет амбулаторної

хіміотерапії онкологічного закладу охорони здоров'я; Положення про онкологічний кабінет (диспансерне відділення) закладу охорони здоров'я; Положення про жіночий оглядовий кабінет закладу охорони здоров'я; Положення про кабінет патології шийки матки закладу охорони здоров'я; Положення про мамологічний кабінет закладу охорони здоров'я; Положення про чоловічий оглядовий кабінет закладу охорони здоров'я; Положення про кабінет протибольової терапії закладу охорони здоров'я; Положення про централізовану цитологічну лабораторію; Положення про протиракову експертну комісію; Положення про міжрегіональний онкологічний центр; Положення про дитячий онкологічний кабінет закладу охорони здоров'я.

У 2003 році завершено формування мережі популяційного канцер-реєстру України, яка охоплює всі регіони України [5]. Канцер-реєстр є автоматизованою системою збору, накопичення, збереження та обробки персоніфікованої інформації про онкологічних хворих, спочатку на рівні лікарні, потім регіонального онкологічного диспансеру і далі на загальнодержавному рівні. Інформація Національного канцер-реєстру України про стан протиракової боротьби в державі є джерелом для оперативного керівництва онкологічною службою та визначення шляхів її розвитку та удосконалення.

Враховуючи велику соціальну напругу та важливість проблеми онкологічних захворювань в Україні, як механізм державного регулювання системи надання онкологічної допомоги, з 2002 року запроваджуються державні цільові програми боротьби з раком, які мають забезпечити онкологічно хворим пацієнтам рівний доступ до лікування.

У сфері надання медичної допомоги при онкологічних захворюваннях в Україні існують проблеми, які ускладнюють забезпечення вискоєфективного лікування цих захворювань. До них належить відсутність превентивної публічної політики, спрямованої на запобігання виникненню онкологічних захворювань, невідповідність професійної підготовки медичного персоналу міжнародним стандартам у галузі онкології та онкогематології, неефективне використання наявних матеріальних ресурсів, відсутність або застарілість галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я, які стосуються онкологічних захворювань, недостатня оцінка даних Національного канцер-реєстру України для прийняття управлінських рішень, а також відсутність або недостатність розвитку системи надання психологічної, реабілітаційної та паліативної медичної допомоги онкохворим пацієнтам.

Актуальними завданнями на сьогодні є впровадження заходів з профілактики та ранньої діагностики найбільш поширених видів злоякісних новоутворень. Це дозволить значно підвищити рівень виявлення таких захворювань у ранніх стадіях та ефективно використовувати бюджетні кошти. Також важливо знизити кількість хворих на онкологічні захворювання в Україні.

Надання онкологічної допомоги передбачає створення системи профілактичної діяльності щодо запобігання та виникнення онкологічних захворювань, включаючи мінімізацію ризиків та факторів впливу на виникнення таких захворювань, а також здійснення інформаційно-просвітницької діяльності.

На думку проф. Думанського Ю.В., одним з перспективних напрямків підвищення ефективності ранньої діагностики раку – є цілеспрямована робота сімейних лікарів на виявлення злоякісних новоутворень. У зв'язку з цим алгоритмом роботи лікаря загальної практики мають бути наступні заходи: для осіб віком понад 45 років – щорічні онкоогляди, флюорографія органів грудної клітки, дослідження калу на приховану кров, гастроскопія, колоноскопія, для жінок – УЗД молочних залоз, мамографія, консультація гінеколога із цитологічним дослідженням вагінального мазка, для чоловіків – визначення рівня PSA [1].

Наказом МОЗ України від 19.03.2018 № 504 [3] затверджено Порядок надання первинної медичної допомоги, в тому числі й онкологічним хворим. В переліку послуг є проведення діагностики та лікування онкологічних хвороб, надання послуг паліативної допомоги, взаємодія із надавачами спеціалізованої медичної допомоги, соціальними службами, ведення первинної облікової документації тощо.

Важливим напрямом удосконалення реалізації публічної політики у сфері надання онкологічної допомоги є впровадження інноваційних технологій у систему профілактики онкологічних захворювань, діагностики, лікування та реабілітації онкологічних хворих.

Важливим напрямом є підвищення доступності до інноваційного лікування хворих на злоякісні захворювання, в тому числі і до інноваційних лікарських засобів. У цьому контексті необхідне впровадження оцінки медичних технологій та договорів керованого доступу (ДКД), що дозволить пацієнтам отримати доступ до оригінальних інноваційних лікарських засобів за кошти державного та/або місцевих бюджетів. Варто зазначити, що в договорах керованого доступу передбачена спільна відповідальність компаній-постачальників лікарських засобів і медичних закладів за результат лікування, а фінансування здійснюватиметься з урахуванням показників ефективності лікування за результатами моніторингу.

У зв'язку з розвитком медичної науки та появою нових розділів у медицині сфера охорони здоров'я стикається з питаннями перегляду системи освіти у сфері онкології та потреби в удосконаленні системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації медичних кадрів з застосуванням інноваційних методів навчання у відповідності до міжнародних підходів.

У всьому світі провідну роль у побудові національних медичних стратегій відіграють медичні спільноти та асоціації. Професійні утворення відповідають за розроблення галузевих стандартів і національних рекомендацій, підтримують високі морально-етичні та професійні стандарти лікарської діяльності. Міжнародна взаємодія в рамках професійних асоціацій сприяє покращенню доступу пацієнтів до інноваційних ефективних методів лікування, профілактики і діагностики небезпечних для життя захворювань.

Наприкінці 2020 р. в Україні почалось розроблення Національної стратегії контролю онкологічних захворювань до 2030 року [2]. За станом на теперішній час документ пройшов юридичну перевірку та перебуває на стадії обговорення. У разі схвалення Урядом Стратегія може стати дієвим інструментом втілення багатьох національних програм, реалізація яких розтягнута у часі (наприклад, програми популяційного скринінгу чи медико-технологічних документів, які унормовують стандарти лікування). Крім того, цей інструмент здатен зберегти спадкоємність заходів державного регулювання системи онкологічної допомоги, які були започатковані попередніми державними програмами в сфері боротьби з раком.

#### **Список літератури**

1. Думанський Ю.В. Онкологічна служба України: стан, проблеми, перспективи : Лекція URL:<http://www.dsmu.edu.ua/>
2. Проєкт Національної стратегії контролю онкологічних захворювань до 2030 року. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/nacionalna-strategija-kontrolju-onkologichnih-zahvorjuvando-2030-roku>.
3. Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги : Наказ МОЗ від 19.03.2018 № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text>
4. Про систему онкологічної допомоги населенню: наказ МОЗ від 01.10.2013 №845 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0077-14#Text>
5. Про створення Національного канцер-реєстру України : Наказ МОЗ України від 22.01.1996 N 10 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0010282-96#Text>

## **CULTURAL TOURISM AS A PUBLIC ADMINISTRATION TOOL OF THE REGIONAL DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD**

### **Balan Oleksandr**

Doctor in Economics, Professor,  
Head of the Department of Public Management and  
Administration

### **Shepel Maryna**

PhD in Pedagogy,  
Associate Professor of the Department of Public Management  
and Administration  
Odesa Polytechnic National University  
Odesa, Ukraine

As a result of the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation, not only the logistics, energy and social infrastructure were affected. Cultural tourism suffered significant losses due to destroying cultural and historical heritage sites. Between 24 February 2022 and 25 January 2024, 902 cultural heritage sites were destroyed or damaged. Of these, 124 were monuments of national significance, 708 were of local significance, and 70 were newly discovered [1].

In the regional dimension, the number of affected cultural heritage monuments was as follows: the Kharkiv region: 234; the Odesa region: 119; the Donetsk region: 117; the Kherson region: 88; the Chernihiv region: 70; the Kyiv region: 69; the Zaporizhzhya region: 38; the Lviv region: 35; the Dnipropetrovsk region: 34; the Luhansk region: 30; the Sumy region: 25; the Mykolaiv region: 22; the Khmelnytskyi region: 10; the Vinnytsia region: 4; the Poltava region: 4; the Zhytomyr region: 2; the Kirovohrad region: 1.

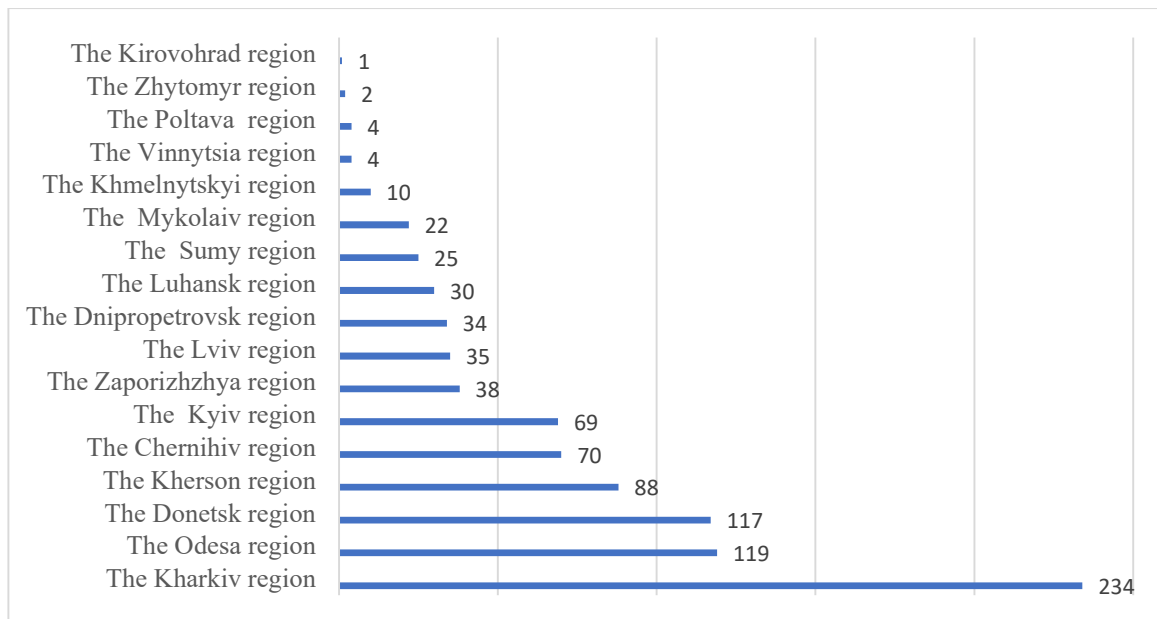
The Odesa region has the second highest number of affected cultural heritage sites among Ukrainian regions: the Bilhorod-Dnistrovskyi district - 1; the Odesa district - 117, the Izmail district - 1. It also includes 28 monuments of national significance and 91 of local significance.

Back in 2009, the historic centre was inscribed on the UNESCO Tentative List at the request of the Ministry of Culture and Tourism of Ukraine. The main criterion for inscription on the main list was complete authenticity. However, due to many anthropogenic factors, the historic centre of Odesa is losing its architectural and cultural identity. The consequences of modern buildings and the urban communications development, as well as the economic activities of the local population, including those that lead to environmental changes, should be attributed to anthropogenic impact on the historical heritage site [2].

Due to the status of a UNESCO Creative City in the literature category in 2019, Odesa has gained new opportunities for the global integration of Odesa culture, which is represented by many types of art including not only literature but also music, visual art, architecture, gastronomy etc. It is the UNESCO Creative Cities Network, which we have joined, that opens up access to cross-sectoral cooperation with cities representing any of the network's nominations [3].

On 25 January 2023, the historic centre of Odesa was inscribed on the UNESCO World Heritage List. This decision demonstrated the uniqueness of the site and the duty of mankind to protect it [4].

However, despite UNESCO's protection, the historic centre of Odesa was subjected to a missile attack by the hostile Russian Federation, which resulted in damage to cultural heritage sites, including the most famous Odesa Fine Arts Museum, Odesa Archaeological Museum, Odesa Maritime Museum, Odesa Literary Museum, Spaso-Preobrazhensky Cathedral, Odesa Stolyarsky State Music Lyceum, House of Scientists (Tolstoy Palace), Vorontsov Palace, Papudova's house House of the Credit Society, Manuk-Bey's mansion, Building of Passage and hotel "Passage", Old Trade Exchange Building (Old Exchange), Pommer's mansion, Chyzhevych's residential building, St. Nicholas Church [5].



**Figure 1 – The number of affected cultural heritage sites by region as a result of Russian aggression as of 25 January 2024**

In our opinion, these sites will become the number one destinations for cultural and cognitive tourism in the Odesa region in the post-war period. Cultural heritage objects in general and its material component, in particular, are sights, buildings, complexes, their parts, movable objects related to them, as well as territories or water bodies, and other natural, natural-anthropogenic, or man-made objects, regardless of the preservation assessment, which have brought to our time value from the archaeological, aesthetic, ethnological, historical, architectural, artistic, scientific or artistic point of view and have preserved their authenticity[6].

In this regard, cultural tourism as a public administration tool of regional development in the post-war period is gaining importance.

First of all, the notion of cultural tourism should be given.

According to the definition adopted by the UN Tourism General Assembly, at its 22nd session (2017), Cultural Tourism implies «a type of tourism activity in which the visitor’s essential motivation is to learn, discover, experience and consume the tangible and intangible cultural attractions/products in a tourism destination. These attractions/products relate to a set of distinctive material, intellectual, spiritual and emotional features of a society that encompasses arts and architecture, historical and cultural heritage, culinary heritage, literature, music, creative industries and the living cultures with their lifestyles, value systems, beliefs and traditions» [7].

Cultural tourism is an important direction of modern tourism development, which aims to serve the ideals of human intellectual and moral solidarity, to establish the ideal of tolerance in society, to accept and correctly understand the diversity of cultures in our world [8].

The preservation of cultural and historical heritage sites is important for cultural tourism development. In this case, the mechanisms of public administration of the tourism sector are of great importance. To date, the central executive body that implements the state policy in the field of tourism and resorts in Ukraine is the State Agency for Tourism Development (SATD). Its main objective is to implement the state policy in the field of tourism and ensure sustainable development of the industry by combining the experience, knowledge and resources of all participants in the tourism market of Ukraine, as well as international partners [8]. The effectiveness of the tourism policy implementation depends not only on the activities of the highest levels of management, financial resources but also on local specialists’ professionalism and work constructiveness [9].

Cultural tourism as a public administration tool of regional development should take into account the needs and motivations of different tourist’ categories. This will help to make fuller use

of the Odesa region's cultural potential so that more tourists can get acquainted with the cultural heritage of the region and realise the educational function of tourism. The Odesa region has all the opportunities to create an attractive and profitable tourism product that attracts visitors and tourists from all over the world, under its cultural and historical potential, concentration of tourist attractions, and components of national and local heritage.

In order to develop cultural and educational tourism and create competitive tourism products in the Odesa region, it is advisable to propose the following:

- the Department of Culture, International Cooperation and European Integration should create a centre for tourism development, focusing on creating new tourist routes;
- the Department of Analytics and Control should study the target audience and the level of promotion of unique local tourism products among all stakeholders;
- facilitating schoolchildren and students' cultural exchanges both within the country and with EU countries;
- the Department of Architecture and Urban Development in cooperation with the Department of Culture, International Cooperation and European Integration and local tourism agencies should create the regional tourism website that will contain regional tourism surveys and mapping, descriptions of tourist attractions, tourist routes, and destinations;
- the Department of Culture, International Cooperation and European Integration should provide information and methodological support to local cultural institutions (departments, museums, libraries) in developing new tourist routes involving local cultural and historical heritage sites, and initiate cooperation with tourism companies.

Thus, the Odesa region is potentially attractive and interesting for cultural tourism development in the post-war period. Preserving the Odesa region's historical and cultural heritage is an integral part of national history.

#### References

1. Через російську агресію в Україні постраждали 902 пам'ятки культурної спадщини. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cherez-rosiisku-ahresiiu-v-ukraini-postrazhdaly-902-pamiatky-kulturnoi-spadshchynu>.
2. Конвенція про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження. *Український центр культурних досліджень*. URL: <https://uccs.org.ua/konventsiiia-pro-okhoronu-ta-zaokhochennia-rozmaittia-form-kulturnoho-samovuzrazhennia-2>
3. Історичний центр портового міста Одеса. Номінаційне дос'є для внесення до Списку всесвітньої спадщини: План управління 2022.
4. Odesa inscribed on UNESCO's World Heritage List in the face of threats of destruction. *UNESCO*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/odesa-inscribed-unescos-world-heritage-list-face-threats-destruction>.
5. Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. *UNESCO : Building Peace through Education, Science and Culture, communication and information*. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco?hub=66116>.
6. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000 р.1805-III : станом на 2 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
7. Tourism and Culture. *UN Tourism*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-culture>.
8. Pankiv N., Sagaydak V. Organization of Cultural and Cognitive tourism. Current State and Development Trends in Ukraine. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 310, no. 5(1). P. 58–71. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-10](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-10)

9. Дашук Ю., Матвійчук Л. Туристична політика в умовах сьогодення: досвід України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-2>

## **MEDICAL REHABILITATION AS A PRIORITY AREA OF HEALTHCARE**

**Danylko Nataliia**

master's degree student

Institute of public service and administration

Odesa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

Healthcare belongs to the fundamental institutions of modern society, fulfilling social objectives such as ensuring the accessibility of medical assistance, reducing inequality in access to healthcare resources, meeting the urgent needs of the population for treatment and care, enhancing social cohesion through collective financing, and achieving social inclusion.

Effective state regulation of the healthcare sector requires policies aimed at ensuring equal rights for every individual and territorial communities in accessing medical assistance.

The strategic directions of public policy in the healthcare sector are defined by the WHO: they are implemented based on 12 principles of medical assistance organization, which determine the adherence to civil rights regarding the accessibility of medical assistance and fairness in the distribution of such a social good as health [1].

Rehabilitation is part of the healthcare services, supplementing the overall set of measures that include health strengthening, disease prevention, treatment, and palliative care.

The term «rehabilitation» derives from the Latin words «re-» meaning restoration, and «habilis» meaning ability, thus «rehabilis» means the restoration of abilities or the validity of an individual [2, p.159].

Rehabilitation helps children, adults, and the elderly achieve maximum independence in daily life, promoting their education, employment, recreational activities, and fulfillment of important roles such as family care.

Currently, there are significant challenges in meeting the needs for rehabilitation services. In some low- and middle-income countries, over half of the population lacks access to necessary services.

It is estimated that currently, about 2.4 billion people worldwide suffer from diseases for which rehabilitation is indicated. Projections indicate that the need for rehabilitation will continue to grow due to changes in health fields and socio-demographic characteristics. The lifespan is increasing; by 2050, the population aged 60 years and older is expected to double, and more people are suffering from chronic diseases such as diabetes, stroke, and cancer. At the same time, rates of injuries and the prevalence of developmental disorders in children (such as cerebral palsy) remain high. These pathological states can negatively impact an individual's functional capabilities and contribute to an increase in disability rates, thereby necessitating rehabilitation [1].

In many regions of the world, these growing rehabilitation needs are largely unmet. In some low- and middle-income countries, more than half of the people who require rehabilitation services do not receive them.

Undoubtedly, the armed conflict initiated by Russia's aggression against Ukraine has sharply increased the need for rehabilitation and has led to a serious overload of rehabilitation services. This situation demands immediate actions to ensure adequate support and access to rehabilitation services for those in the most challenging circumstances.

According to the World Health Organization (WHO): «Rehabilitation is a set of measures aimed at helping individuals with impaired functions due to diseases, injuries, or congenital defects adapt to new living conditions in their society» [3] - rehabilitation is a process directed at providing

comprehensive assistance to the sick and disabled to achieve the maximum possible restoration of physical, mental, professional, social, and economic functions. The main goal of rehabilitation is the prompt and effective restoration of the organism's impaired functions, adaptation and adjustment to the surrounding environment, and full participation in social life, avoiding significant health expenditures.

In other words, rehabilitation is aimed at helping children, adults, or the elderly be as autonomous as possible in daily life and providing them with the opportunity to receive education, work, engage in leisure activities, and fulfill important social functions, such as caring for the family. To this end, work is conducted with the individual and their family on treating accompanying illnesses and alleviating their symptoms, modifying living conditions to better meet their needs using assistive technologies, and teaching self-help skills and task adaptation to allow for safer and independent execution. These strategies, when implemented comprehensively, can help individuals overcome difficulties related to cognitive impairments, vision and hearing disorders, communication difficulties, or mobility issues.

At some point in life, rehabilitation services may become necessary for anyone due to injury, surgical intervention, illness, or other health disorders, as well as due to age-related decline in functional abilities.

Some examples of rehabilitation services include:

- Exercises for correcting speech or communication disorders following traumatic brain injuries.
- Physical exercises to build muscle strength, improve motor functions, and enhance movement coordination in people with stroke or Parkinson's disease.
- Modifying the living conditions of elderly people to enhance their safety and autonomy at home and reduce the risk of falls.
- Training individuals with heart diseases in safe physical activity methods.
- Training individuals who have undergone amputation in the use of prosthetics, as well as the fabrication, fitting, and adjustment of prosthetics.
- Application and fitting of splints to facilitate skin healing, reduce swelling, and restore motor functions in individuals who have undergone surgery due to burns.
- Prescribing medications to reduce muscle spasticity in children with cerebral palsy.
- Psychological therapy for individuals with emotional disorders following spinal cord injuries.
- Teaching social communication skills to individuals suffering from schizophrenia, autism spectrum disorders, or cognitive disorders.
- Training visually impaired individuals in the use of the white cane.
- Assisting patients in intensive care units to improve breathing, prevent complications, and expedite their recovery from critical conditions.

Rehabilitation services are highly individualized, meaning that the choice of intervention measures should be made considering the goals and preferences of the patient.

In domestic scientific literature, the term "medical rehabilitation" refers to the restoration (rehabilitation) of a person's physical and psychological status through the correction of disrupted parameters of multi-level homeokinesis due to illness or injury [4, p.143].

Medical rehabilitation is based on diagnostic and therapeutic measures. A rehabilitation physician should establish a rehabilitation diagnosis alongside the clinical one, which allows for the justified implementation of surgical and conservative treatments, including pharmacotherapy adaptation. Medical rehabilitation includes therapeutic nutrition, climato- and balneotherapy, therapeutic exercise (kinesiotherapy or physical rehabilitation), physiotherapy, reflexotherapy, phytotherapy, homeopathy, in both inpatient and outpatient settings.

Medical interventions are a mandatory part of the rehabilitation complex, but they are far from the only measures needed to fully address the tasks set for rehabilitation.

It is considered that the field of rehabilitation in medicine began to develop from the late 1960s and was initially seen as a component of the therapeutic process. However, it is more logical



both in content and form to consider the opposite view, that pharmacological therapy is a component of rehabilitation. Since the 1960s, the formation of "Medical Rehabilitation" as a separate independent medical science has been taking place, with its own methods of diagnosis, treatment, and prevention. The basic concepts (key words) of this science include the "vegetative passport of the patient," which expresses the human genotype, multi-level homeostasis, and adaptation, as phenomena to be studied and corrected.

In the provision of rehabilitation services, healthcare workers of various profiles are involved, including physiotherapists, occupational therapists, speech therapists, and audiologists, orthotists and prosthetists, clinical psychologists, rehabilitation physicians, and nurses. Many other medical professionals, such as general practitioners, surgeons, and public health workers, can also play an important role in rehabilitation.

Rehabilitation can help reduce the adverse effects of various pathological states, including both acute and chronic diseases, as well as injuries. Rehabilitation services are provided in addition to other methods of intervention, such as medical procedures and surgical operations, with the goal of promoting rapid recovery and achieving optimal treatment outcomes. Additionally, rehabilitation can serve as a means of preventing, mitigating, or resolving complications associated with various pathological conditions, such as stroke or fracture.

Rehabilitation helps minimize or slow the progression of disabling consequences of various chronic diseases such as cardiovascular diseases, cancer, and diabetes by providing patients with self-help techniques and necessary assistive devices, as well as by alleviating pain or other complications. Thus, it contributes to healthy aging.

Compared to surgical or therapeutic methods, rehabilitation has less ambitious but always achievable goals. It is always important to analyze information about changes induced by rehabilitative interventions. For clinical assessment, tools such as tests, scales, and indices are used, which show the quantitative status of the effectiveness of the patient's rehabilitation treatment. The choice of analytical tools depends on the nature of the pathology. Typically, more informative tools require significant time and specialized training of the staff.

It is crucial that the population has access to timely, high-quality, and cost-effective rehabilitation measures. In many cases, this involves the necessity of initiating rehabilitation measures immediately after the detection of any pathological condition and continuously conducting them in parallel with other medical interventions.

#### **References**

1. WHO global disability action plan 2014-2021. Better health for all people with disability. World Health Organization 2015. 32 p.
2. Lobas V., Slabkyi G. (2013). Model of management of the medical rehabilitation process at the primary level of medical care. Issues of Experimental and Clinical Medicine. Issue 17, Volume 1. Pp. 158-163.
3. WHO. European Regional Office. (2020). Information Bulletin. Sustainable Development Goals: Health Sector Goals. Rehabilitation. World Health Organization. 18 p.
4. Rehabilitation of victims in emergency situations and combat actions. Post-traumatic stress disorder. Edited by K. D. Babov, I. Ya. Pinchuk, V. V. Steblyuk. Odesa, 2015. 240 p.

### **ETHICAL FRAMEWORKS IN HEALTHCARE: REBUILDING TRUST AND COMBATING MISINFORMATION IN SOCIETY**

**Kovalenko Olesia**

master's degree student Institute of public service and  
administration

Odessa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

One of the pressing problems facing modern society is the viral distribution of misinformation. Misinformation that has caused divided nations and overall mistrust of public authority and government. This mistrust creates difficulties, which we are all too familiar with, in regulating and maintaining a democratic society. Worldwide public division has resulted in an increase of public defiance, protests and citizens questioning the legitimacy of democratic elected leaders [1]. Information warfare targets the vulnerable and crucial social infrastructure - healthcare, education, social programs, journalism, and internal political factions – that results in public distrust. This mistrust was seen during the Covid-SARS-2 global pandemic when viral disinformation had caused harm that had increased the strain on overworked healthcare providers [2]. The disinformation during the global pandemic had shined a light on the distrust that ordinary citizens have with the healthcare institute, which led to lower protection measures and the increase of infections amongst the mistrusting population [3].

From this a question emerges: how do we combat disinformation and restore trust within society? When an individual cannot decipher what is true then democracy as an ethos suffers. To counteract this issue we need firm actions from our leaders that are supported by ethical principles. As stated previously misinformation aims to destabilize society as a whole, but I believe, that within these targeted social structures lies the solution. Our healthcare providers, leaders in their own right, and their influence on society should not go to waste and must be fully utilized, especially during the war. The way our healers treat us matters. The use of ethical decision-making frameworks during everyday interactions with patients and family is the surest and fastest way to create trust. Trust created in the setting of healthcare will create the willingness to engage in other areas of society and hence engage in democracy. I center my focus on using the ethical decision-making framework in a patient-physician relationship, but it is to be viewed as a framework that can be implemented by all.

The framework I describe cannot be viewed as a fixed framework but rather a mindset that implements ethical principles in practice. Using these principles in the decision-making process or everyday interactions with patients, families and colleagues can significantly improve the moral choices the physician partakes in on a daily basis, whether aware of this or not. These principles are: the principles of autonomy, the principle of beneficence, the principle of justice, and the principle of non-maleficence: “above all - do no harm” [4].

*The principle of autonomy.* The principle of viewing others as autonomous, competent and capable of decision-making is the backbone of ethical decision-making. When authority respects the individual’s rights and autonomy than dialogue and understanding arises. To view a patient as a collaborator in treatment and act accordingly creates a “safe-space” for the patient to voice their concerns, this in turn, allows the physician to create trust. Not only does this create trust for the patients but the physician is not alone in treating the patient. Understanding what a patient can or cannot do is vital for this principle, and in order to understand one must communicate. Communication is the key to this principle. Exceeding 4 minutes of conversations with patients [5], allowing patients to speak and ask questions is how we get to know them. Once the person is known for more than merely the illness they are presenting with, than emerges an autonomous individual.

*The principle of beneficence or “to do what is right”.* This principle is based on approaching individuals with kindness, compassion and care. The innate drive to do good for others, this drive can be found amongst inexperienced medical professionals but with time and immoral leadership this principle often fades out from the consciousness of the practicing physician. This moral principle is an attitude and this attitude towards others achieves not only trust but the respect of patients and their families, also the respect of peers, leaders and critics. A respected individual can generate trust and thus have profound effect on the opinions of others. I also argue that it is the moral obligation of anyone in the position of authority to exercise the principle of beneficence.

*The principle of justice.* In an exhausted system it is difficult to create equal conditions for all but the strife for equity and equality is the duty for those in power. In a healthcare setting the

position of power holds the physician and thus it is their responsibility to maintain a fair setting for the vulnerable and sick. By implementing the principles mentioned previously one can determine where justice may be reached.

*The principle of non-maleficence – primum non nocere.* The oldest moral principle in medicine that goes hand in hand with the principle of beneficence. It is important to remember when exercising this principle that it is to be done in the realm of reason as to not cause more harm. The physician's opinions, biases, ignorance, conflicts of interest, incompetency, dishonesty, and/or mental illness can distort this principle leaving the patient with more harm than care. This principle is best used by physicians with adequate knowledge of their specialty; this allows the physician to stay within reason and use the principle of non-maleficence to regulate the harsh realities of treatment and the fragility of human life.

I do not describe new ideas. Most healthcare workers understand ethical principles and use them on a daily basis, yet we are experiencing worldwide distrust of medical institutions. The distrust in patient-physician relationships, I believe, is the result of the lack of ethics in the institutions themselves and amongst leadership. The healthcare institution lacks trust between the physician and the administration. One is not there for the other. The overall arrogance of the administration for providing work in a low-quality facility with little resources and possibilities for treatment has led to burnout amongst healthcare providers that contributes to the distrust in healthcare institutions.

If we are to combat disinformation we must focus on restoring trust within society, particularly in crucial institutions like healthcare. Utilizing ethical decision-making frameworks, such as those outlined in the essay, can be a potent tool in this endeavor. These frameworks, centered on principles like autonomy, beneficence, justice, and non-maleficence, provide a solid foundation for fostering trust between individuals and institutions.

In conclusion, restoring trust within society requires a concerted effort to prioritize ethical decision-making and foster meaningful relationships built on respect, compassion, and integrity. By embracing these principles in everyday practice, healthcare providers can play a crucial role in combating misinformation and rebuilding trust in crucial social institutions.

### References

1. Global protest tracker. Carnegie endowment for international peace. URL: <https://carnegieendowment.org/publications/interactive/protest-tracker#:~:text=Over%20700%20significant%20antigovernment%20protests,protests%20have%20occurred%20since%202017.>
2. Ghai A, Sabour E, Salonga R, Ho R, Apollonio DE. Exposures to Bleach, Peroxide, Disinfectants, Antimalarials, and Ivermectin Reported to the California Poison Control System Before and During the COVID-19 Pandemic, 2015-2021. *Public Health Rep.* 2024 Jan-Feb;139(1):112-119. doi: 10.1177/00333549231201679. Epub 2023 Nov 7. PMID: 37933467; PMCID: PMC10905766. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10905766/>
3. Bogart LM, Ojikutu BO, Tyagi K, Klein DJ, Mutchler MG, Dong L, Lawrence SJ, Thomas DR, Kellman S. COVID-19 Related Medical Mistrust, Health Impacts, and Potential Vaccine Hesitancy Among Black Americans Living With HIV. *J Acquir Immune Defic Syndr.* 2021 Feb 1;86(2):200-207. doi: 10.1097/QAI.0000000000002570. PMID: 33196555; PMCID: PMC7808278. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7808278/#:~:text=Other%20surveys%20across%20several%20countries,in%20COVID%2D19%20protective%20behaviors.&text=A%20national%20US%20survey%20of,associated%20with%20lower%20vaccine%20intentions>
4. Philip C. Hebert, Wayne Rosen. *Doing Right: a practical guide to ethics for medical trainees and physicians.* Ontario, Canada. Oxford University Press. 2020. Pg 1-14.
5. Becker, G., Kempf, D.E., Xander, C.J. et al. Four minutes for a patient, twenty seconds for a relative - an observational study at a university hospital. *BMC Health Serv Res* 10, 94 (2010). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-94>

## INFORMATION TECHNOLOGIES USE IN PUBLIC ADMINISTRATION

### **Komarovskyi Viktor**

PhD of engineering, associate professor  
of the department of management,  
finance and business technologies

### **Yatsenko Volodymyr**

PhD of science in public administration,  
associate professor of the department  
of social and humanitarian sciences,  
Odessa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

In recent years, the concept of digital transformation of the public administration system has been initiated and is being actively implemented in Ukraine, which to some extent is already integrated into the information system of the European Union. As a result, the activities of state authorities and local self-government bodies are being restructured on the basis of digital technologies.

The problems of digital transformation of the public administration system, as a component of the concept of e-government development, are the subject of research by many Ukrainian and foreign scientists. In this regard, it is advisable to pay attention to such publications as, for example, [1] and many others. Considerable attention is also paid to the consideration of terminology and conceptual apparatus [2]. It should also be noted that there is a certain legislative and regulatory framework on this issue [3, 4]. However, the rapid development of digital technologies, which to some extent even outstrips the implementation of the concept of "New Public Management" in practice, allows us to conclude that there is a lack of publications on the digital transformation of the public administration system today.

Many researchers define the processes of digital transformation as those that change the role and status of the state and its bodies in society and social development. But at the same time, it should be noted a certain spontaneity of the formation and development of the information society. To streamline this process, a number of legal and organizational measures are being taken in all countries of the world, aimed at both ensuring the digital transformation of the management system and supporting the development of the information society.

In general, the system of public management of information systems should represent a certain state strategy for the management and control of all components of information systems: information resources (data banks), logistics, computer technologies, etc. At the same time, the use of a certain model of allows to ensure information logistics between all branches of government and at the same time continue to form the information environment.

The process of transformation of Ukrainian society into a post-information society is complex and lengthy. But when extrapolating the Western model to our society, it is necessary to take into account the existing realities of state specifics in terms of information.

The basis of information and communication technologies today is the information resource of the state, including information and knowledge accumulated by it in libraries and archives; personnel who create them and serve the processes of accumulation, storage and exchange in the global information environment, as well as information and communication systems and software and hardware. All this requires a revision of the foundations of the social system and the simultaneous formation of a new state policy. In a new perspective, it is necessary to review the world and domestic experience, the accumulated information resource, to realize the importance of the scientific potential of the formation of state policy and the humanitarian heritage of our people.

When developing a model of digital transformation of the management system, special attention should be paid to ensuring access to services and information in accordance with well-known principles [5]:

1. equal access of all consumers of services;
2. meeting the needs of the consumer and the diversity of information, including taking into account the European integration processes;
3. openness and interactivity of information networks, which in the future should become a component of European, and in the future, world.

Information, which is a product of social production, must be stored in specially designated places in the period between its receipt and processing, up to consumption. To do this, it is possible to conditionally define four organizational levels of building an information environment as a system of public administration and support for the process of information exchange between the government and society:

1. initial: local information networks at the level of individual communities;
2. regional: information networks as a component of information flow management at the regional level;
3. National: information network as a component of the national information exchange network.

Public administration, as a specific area of management management, must comply with certain principles of systems management. This should be confirmed by the practice of presenting the process of public administration on the basis of the concept of reengineering of business processes. As it is known, this approach makes it possible to restructure the entire management process to qualitatively improve such indicators as the quality of public services, the efficiency of their provision and the level of service in the Service Centers. Thus, the solution of the task for public administration bodies to reengineer the public administration process is relevant and needs to be addressed.

Generalization of well-known publications on modeling the process of digital transformation allows us to propose a systematic approach to creating a model of digital transformation of the management system, which should provide for the sequential implementation of the following steps:

1. development of a concept for building a model of digital transformation of the management system;
2. definition of a technological platform on the basis of the Concept for the Development of E-Governance adopted by the authorities;
3. formation of a model of digital transformation of the management system based on the application of certain provisions of business rules for the modernization of public administration practice;
4. modernization of the regulations for the provision of public services and document management on the basis of comprehensive informatization of the process of document management and provision of public services.

In addition, when applying this approach, it is necessary to take into account other well-known requirements, among which should be highlighted: openness of the information environment, compliance with the practice of public administration, provision of a single information space and ensuring the manageability of the public administration system.

For further consideration, it makes sense to consider the listed requirements in more detail.

In general, the openness of the information environment should be understood as the possibility of scalability of documentary files and their binding to a specific user and government platforms (computing and operating systems, existing functionality and user interfaces in a distributed structure of information interaction). Emphasis should also be placed on the obligation to take into account the requirement for the openness of the information environment. It must necessarily comply with the existing practice of public administration and the regulations of document circulation: storage of documents, unity of analytical and synthetic accounting.

The requirements for ensuring a single information space and ensuring the manageability of the public administration system are directly related to each other. The effectiveness of the manageability of the public administration system is directly determined primarily by the existing structure of the information environment, which should ensure the spatial distribution of users, functioning in real time and intra-system information coherence. It is also important to ensure the "principle of the first manager", building a vertical of management on the basis of providing him with the ability to make decisions independently, delegation and redistribution of powers at all levels of the model of digital transformation of the management system.

To do this, it is the state that must become a leader in the implementation and use of digital transformation services and communication systems. As a result, all this should provide all citizens with the opportunity to contact and apply to local or central authorities using information technology.

In this regard, the question of information openness of public authorities arises. Many experts believe that the main role in ensuring a high level of information openness of government bodies should be assumed by non-governmental organizations and the media. But we must not forget that one of the main conditions for effective management activity on a democratic basis is the wide coverage of information about all aspects of the life of the management entity itself, the results of managerial influence, feedback from the management entity, etc.

It is clear that the role and status of the state in the information society have changed somewhat, acquiring new features and functions, while others, on the contrary, are moving to other structures, and some are completely disappearing into oblivion. With the transition to information democracy, the entire system of public administration, state authorities, both central and local, is subject to transformation; Moreover, regardless of whether they want to "top" or not, the process has begun and it is unlikely to be reversed. With the change in the status and role of state power, the place of a civil servant in the system of domestic and socio-state relations changes accordingly. He acquires new qualities, a new image, and his personal orientation changes somewhat.

#### References

1. Баранов О. Електронний уряд в Україні? Буде! Коли? URL: <http://www.dt.ua/3000/3050/33406/>
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісн. НАДУ. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5-11. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf>
3. Про деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України № 56 від 30.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
5. Colleen Chapco-Wad Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: What's the Difference? URL: <https://medium.com/@colleenchapco/digitization-digitalization-and-digital-transformation-whats-the-difference-eff1d002fbdf>

## SOCIETAL VALUES IN THE CONDITIONS OF WAR

### **Komarovskyi Ivan**

PhD of science in public administration,  
senior lecturer of the department of management,  
finance and business technologies

### **Yatsenko Volodymyr**

PhD of science in public administration,  
associate professor of the department  
of social and humanitarian sciences  
Odessa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

Today, the primary task of public administration has become not only to ensure the functioning and further development of the state, but also among a number of strategic tasks is the need for responsibility of power structures to citizens during the implementation of functions and tasks of public service on the basis of the formed corps of public servants in extremely difficult conditions of military operations. Increasing the role of public power in the organization of the domestic sphere of management in the face of the challenges of war is an urgent problem of today.

New challenges are always difficulties that give rise to new problems and exacerbate existing crises. War is a terrible challenge that requires the effective functioning of public service in the public administration system. To ensure that the threat from the outside does not break the country from the inside, the public service strengthens and regulates people-to-people relations, socio-economic situation, employment, public activity and humanitarian orientation towards the modernization of civil society. In an attempt to prevent disruptive changes, the government of the state, as a response to the challenges of war, practices the main types of political instruments: administrative regulation of the state under martial law and maintaining the stability of society. The Government has approved an action plan to regulate the martial law regime, which includes the formation of local budgets and financing of military administrations, the establishment of interaction and coordination of state authorities with the military command, strengthening the protection of critical infrastructure, ensuring the operation of bomb shelters, etc. [4].

In order to study the peculiarities of the functioning of the public service, indicators of the effectiveness of public administration in wartime, it is necessary to define what we mean by the concepts of "public service" and "public administration". The word "public", in addition to the combination of state and self-governing elements, emphasizes whose interest should be protected by officials. Public service is a special type of activity of persons working in public administration bodies (sometimes also in other public institutions), and whose main task is to ensure the public interests of the public with the level of internal integration of society, the whole society.

According to practice, which coincides with scientific thought, the process of civil service is "the dynamics of the official status of a person holding a public office, that is, the process of practical implementation of the interests of the public in the performance of the tasks of the state during a person's tenure" [2, p. 19]. The main task of public administration is to regulate and improve the forms and methods of management activities. In the Ukrainian state, it is responsible for implementing the country's sustainable development strategy and ensuring political awareness, public activity, and protecting the rights and freedoms of people against an external enemy.

At present, the development of victorious goals over the enemy, the values of security and protection of citizens, is becoming one of the most difficult tasks for the authorities. The public service continues to perform its functions, demonstrating the stability of state institutions [1, p. 2-3]. At the same time, in most domestic studies on the effectiveness of public service, scientists note a number of shortcomings that were inherent in public administration in Ukraine: - corruption; - the presence of collisions and internal contradictory elements; - imperfect legislative regulation; - personnel crises, lack of competencies among employees; - insufficient level of

transparency and openness; - vagueness of the distinction between the political and administrative spheres; - imperfection of the mechanism of political and administrative control [5]. All these factors in the organization of the public administration system are generally recognized and rooted in the feelings of citizens.

It is worth emphasizing that the solution of these problems remains relevant for public servants even in the conditions of war, otherwise, the threat of a crisis of public administration is actualized, which can practically paralyze the state in the presence of external pressure from the aggressor. It should be noted that the activities of the authorities in the extremely difficult conditions of war are, first of all, comprehensive assistance to citizens, communities, and affected territories.

Characterizing public service in wartime, Khomyshyn I.Y. emphasizes the definition of coordinated actions to respond to threats of various nature and origin, as well as the planning of appropriate measures both at the national and regional levels (especially in the conditions of hostilities). At the same time, it is taken into account that in the current conditions of challenges and threats, international and domestic national threats are interrelated [6, p. 309].

The public service, whose direct vocation is to perform the tasks and functions of the state, today is forced to respond quickly to the challenges it faces. After all, it is public administration that provides for "the functioning of a universal organizational and legal mechanism for identifying, coordinating and implementing social values, the formation of rights and obligations of participants in social processes and their relationships in the legal field" [2, p. 34]. Public administration is called upon to exert a practical, organizing and regulating influence of the state on the social life of people's value priorities in order to regulate, preserve, and democratically transform society.

On the other hand, in the conditions of war, a sharp aggravation of geopolitical tensions, the identification of organizational and legal problems, from the point of view of S. Dembitsky, they need public empathy, support for the stability of public power, they require civic values that make people evaluate societal problems and identify themselves as responsible citizens for their own fate and the fate of the country.

Let's consider the essence of the requirements for maintaining the stability of public power, public service and its key stages. The word "public", in addition to the combination of state and self-governing elements, emphasizes whose interest should be protected by officials. Public service is a special type of activity of persons working in public administration bodies (sometimes also in other public institutions), and whose main task is to ensure the implementation of public interests of the public. of the whole society. According to practice, which coincides with scientific thought, the process of civil service is "the dynamics of the official status of a person holding a public office, that is, the process of practical implementation of the interests of the public in the performance of the tasks of the state during a person's tenure" [2, p. 69]. Thus, it is obvious that the procedure of public service is a practical implementation of the competence of the executive authority regarding the societal relations between society and the government, the nature of value communications. In fact, it is the subject of everyday concerns of professional public servants about citizens in the field of public administration.

In general, today we can talk about a "broad" and "narrow" understanding of public administration. In a broad sense, public administration is understood as the totality of all types of activities of the state, in a narrow sense - activities carried out in the sphere of executive power [6; 10]. As noted by the domestic scientist V. Malinovsky: "the adoption of the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption" was one of the important legislative acts regulating the public service. This Law defines the principles of preventing and combating corruption in the public and private spheres of public relations, compensation for losses caused as a result of corruption offenses, restoration of violated rights, freedoms or interests of individuals, rights or interests of legal entities, and interests of the state. Today, in fact, there are no issues of organization and functioning of public authorities in social relations, because the state does not manage all, but only those aspects and value relationships that are of paramount importance for the whole society [2, p. 24].



It is impossible to avoid the problem that the war in Ukraine has reformatted the work of all spheres of public life, made ruthless adjustments, and now ensuring the effective operation of public administration in the face of the challenges of war, taking into account new risks and circumstances of survival, has come to the fore.

Under such conditions, the world's best practices, their implementation in the conditions of war and reconstruction of Ukraine, require new opportunities, rethinking of socio-cultural values - as promising ways for Ukraine, which is emphasized by domestic scientists in the analytical report for the general public. Ed. O. Reznikova [3]. The primary role in this is played by the organization of the public administration system and the work on establishing the life of society in international cooperation. It should be noted that in this way, management is carried out by state executive bodies, in the system of which there is a division of functions, the level of powers, taking into account the level of education and acquired professional experience of public servants with the practical implementation of the established values of the government and society in the struggle for democratic order over autocratic regimes, joining the free democratic world [1, p. 197].

During the war, updated labor relations were implemented under martial law, in order to promptly attract new employees to work, as well as to eliminate personnel shortages and labor shortages, including due to the actual absence of employees who were evacuated to another area, are on vacation, downtime, temporarily incapacitated or whose whereabouts are temporarily unknown. An employer may enter into a fixed-term employment contract with new employees contract during the period of martial law or for the period of replacement of a temporarily absent employee. It should be clarified that the organization of labor relations under martial law is determined by the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations under Martial Law" [4].

It is important that a separate problem today is the work of public administration in the temporarily occupied territories and in areas of active hostilities. In settlements where infrastructure and logistics have been destroyed or disrupted, questions arise about meeting the needs of the population and organizing safe conditions for them, about escort with documents, evacuation issues, the creation of humanitarian corridors, food logistics based on professing social norms of viability, the value of human life.

Given the situation in Ukraine, it did not come as a surprise that the most relevant values are those that can be conditionally attributed to ensuring the survival of the Ukrainian state and society. At the same time, the most important was the value of security in the sense of protecting members of society from internal destructive processes.

Such choices can be interpreted in both emotional and rational terms. Summarizing the above, it should be noted that these ways should be analyzed and defined as trends in ensuring the stability of the public service, which today, in times of war, and then should be used to build a peaceful, democratic, socially-oriented state.

### References

1. Дембіцький С. Цивілізаційна суб'єктність України з точки зору соцієтальних цінностей: стан масової свідомості. В: С. І. Пирожков. Україна як цивілізаційний суб'єкт історії та сучасності. Київ: Ніка-Центр, 195-207. URL: <https://files.nas.gov.ua/PublicMessages/Documents/0/2021/04/210428200554623-8252.pdf>
2. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf>
3. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В.] ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-07/dopovid.pdf>
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2136-20>.
5. Рафальський О., Калакура Я., Калакура О., Юрій М. Цивілізаційна ідентичність

україинства: історія і сучасність. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. URL: <https://ipiend.gov.ua/publication/tsyvilizatsijna-identychnist-ukrainstva-istoriia-i-suchasnist/>

6. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. Електронне наук. видання. Ужгород, 2023, № 3. С. 308-312. URL: [https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/APP\\_03\\_2023\\_FINAL-1.pdf](https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/APP_03_2023_FINAL-1.pdf)

## **MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: EUROPEAN EXPERIENCE**

**Orel Oksana**

PhD student of department of social and humanitarian sciences  
Odessa Polytechnic National University  
Odessa, Ukraine

Scholars argue that the decentralization of public administration in modern Ukraine is a very difficult task. One of the main reasons for this is the significant resistance of the population to reforms. In addition, the low level of trust among citizens reduces the effectiveness of local self-government bodies. Some aspects of this topic were mentioned in the works of such scientists as O. M. Bandurka, Y. P. Bytiak, V. O. Galay, N. D. Getmantseva, O. Y. Drozd, D. V. Zhuravlev, T. O. Kolomoiets, V. K. Kolpakov, M. V. Loshytsky, R. S. Melnyk, R. V. Myronyuk, A. O. Sobakar, O. V. Petryshyn, and others.

The scientific works considered the issues of formation and development of local self-government in solving legal, organizational, personnel, financial, economic and social issues.

Many researchers emphasize that the experience of the EU member states should become a leading source for conceptual understanding of the tasks facing the national political elite, state and public administration bodies regarding the development of local self-government in Ukraine. Unfortunately, over the years of economic reforms in Ukraine, there have been no significant and fundamental changes in public administration and the system of territorial management. Even the decentralization of power is predominantly administrative in nature.

The functions of territorial communities are the main directions and types of municipal activities that express the will and interests of local residents and ensure their relations with the state and its authorities. The scope of functions of territorial communities coincides with the range of functions of local self-government. Improving the efficiency of public administration can be achieved through an adequate distribution of powers between state authorities and local self-government bodies regarding the implementation of public and economic functions in the respective territories. Local bodies of state power should resolve regional and local issues within the framework of the Constitution and laws of Ukraine, ensuring the implementation of national programs. The Law «On Local Self-Government in Ukraine» is the main legislative act that specifies the constitutional norms of local self-government. However, there are specific problems in the organization of the territorial administration system, such as:

- The legislative provision on local self-government as a «guaranteed right of a territorial community to resolve issues of local importance» in practice leads to uncertainty of community rights and fragmentation of powers of local self-government bodies. Thus, this leads to a deepening of the conflict of interest between local self-government bodies of different levels and between self-government and state authorities at the regional and district levels. Such contradictions complicate the establishment of effective interaction between local self-government bodies and self-government and impede effective management of socio-economic development in the respective territory.

- The lack of a clear delineation of powers of local state administrations and local self-government bodies (according to the law, 76 powers are duplicated) hinders the construction of an effective mechanism for monitoring their implementation.

- Lack of collective responsibility for the development of territories and low level of mutual trust between civil society organizations and authorities. Transparency of the activities of executive authorities and local self-government, the complexity of exercising the function of public control over their activities, and the insufficient involvement of members of territorial communities in the decision-making process impede practical cooperation between public authorities and civil society institutions. As a result, the rational ideas of the active part of the community often do not reach the addressee capable of implementing them, and also encounter resistance from local officials.

- Lack of regulation of land ownership by territorial communities. Thus, the powers of village, settlement, and city councils in land management are limited to the boundaries of settlements, which occupy only 12% of the country's territory. As a result, local self-government bodies are deprived of the opportunity to effectively plan the development of territories, and communities cannot defend their interests in decision-making processes on the use of land resources.

Reforming the territorial organization of power on the basis of decentralization is one of the most important areas of systemic social transformations in Ukraine. The development of the state is possible only with the development of regions, which depends on the strength of regional governance and the provision of social services to the population. Recognizing the importance of this issue, at the present stage of development, all branches of power raise the question of the need to improve the theory and practice of modern statehood, due to transformations in the political system of society, administrative-territorial and regional reforms, the implementation of constructive social partnership between the center and the territories.

In recent decades, European countries have been characterized by decentralization. Much attention is paid to expanding the powers of local self-government bodies. Compared to the Kingdom of Denmark (hereinafter referred to as Denmark), Ukraine is relatively young in these matters. Currently, Danish municipalities have the highest authority in areas that are predominantly controlled by the state in most countries. The expansion of the scope of powers of local self-government is associated with the desire of the authorities to solve issues of local importance «closer to the people». Article 82 of the Danish Constitution gives municipalities the right to manage their own affairs as provided by law, under state supervision [3].

The structure of local government in Denmark includes 98 municipalities and 5 regions. Each municipality and region has a corresponding municipal or county council that makes decisions. Deputies are elected for a term of 4 years by popular vote. Both residents and non-citizens of the community have the right to vote and be elected to local councils. The head of the municipality is the mayor, who heads the council and the finance committee [2].

The Council has the right to convene local/district referendums on any issues within its competence. These referendums can only be advisory in nature, even if the council links its decision to the results of the referendum. The amount of revenues also indicates a high level of autonomy of local budgets. About 80% are self-funded, and only 20% are publicly funded. This indicates broad fiscal decentralization. The Ukrainian municipal system is still at the stage of development and formation. Recognition and guarantees of local self-government in Ukraine are enshrined in Article 7 of the Constitution of Ukraine [1].

Local self-government in Ukraine is carried out by village, settlement, city councils and their executive bodies. They are made up of deputies who are elected by the community for a five-year term. As for the financing of local budgets, the share of state revenues ranges from 20-38% in different regions of Ukraine. In recent years, there has also been a decrease in dependence on interbudgetary transfers, which indicates an increase in the level of community autonomy.

Comparing the powers of local self-government bodies, it should be noted that most of the regulatory spheres in Ukraine are similar to those in Denmark. This is the provision of social

services, the implementation of employment policy, the creation of comfortable conditions for the elderly, the management of health care and educational institutions, the regulation of culture and sports. In addition, both countries entrust local self-government with the control of public transport, ensuring the development of tourism, civil protection, and environmental protection. However, regarding the differences, it should be noted that Denmark has additional powers related to working with immigrants and ensuring their proficiency in the language. In this way, the country seeks to strengthen the status of the national language and prevent its displacement.

In addition, Danish municipalities are tasked with organizing reserves and emergency preparedness, and Ukrainian local governments are tasked with powers related only to the elimination of the consequences of emergencies. When it comes to taxation, both countries allow local authorities to set local taxes and fees. Therefore, it is worth noting that Danish municipalities and regions have a high degree of independence from the government in the performance of their duties, which has not yet been achieved in Ukraine. Speaking about the level of public trust, Denmark also occupies a dominant position.

However, the powers of local governments in both countries are quite similar. However, the quality of tasks and the results of the activities of local self-government bodies differ significantly. Therefore, it is necessary to carefully study the control over the exercise of powers in both countries and identify gaps in the Ukrainian system of local self-government. These problems necessitate the critical importance of reforming the territorial organization of power, which includes changing the administrative-territorial structure to models built on the democratic principles of European countries. Thus, the administrative-territorial structure should be based on the following fundamental principles:

- Consistency of the system of administrative-territorial units created for local self-government with the territorial structure of local executive authorities and other public authorities.
- The jurisdiction of local bodies of executive power and bodies of local self-government should be extended within the boundaries of the respective administrative-territorial units, except for certain territories with special status, where specialized administrations are established under separate laws.
- Alignment of the boundaries of administrative-territorial units with the boundaries of neighboring administrative-territorial units of the same level.
- Mandatory location of administrative-territorial units on the territory of only one higher level of integration of administrative-territorial units. Subsidiarity in the distribution of powers between levels of public authority.
- Each level of administrative-territorial units must have powers, including sectoral ones, which are significant in comparison with other levels that justify the creation of such levels of administrative-territorial units.
- The number of administrative-territorial units of the previous level, which are included in the sphere of influence of each public authority, must meet the criteria of effective management.
- Compliance with the recommendations of the European Union on the nomenclature of territorial units for statistical purposes.

The foundation of local self-government lies in the awareness of the territorial community of the presence of its own common interests, which may differ from the interests of other territorial communities and the state. In addition, decentralization allows for the involvement of society in solving problems. For example, people need to know why land is used and how taxes are spent.

#### **References**

1. Конституція України від 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Ткачук А. Скандинавський шлях. Досвід реформ адміністративно-територіального устрою та місцевого самоврядування в Данії та Швеції. 2015. Київ: Логос. 124 с.
3. The Constitution of the Kingdom of Denmark. URL: [https://www.constituteproject.org/constitution/Denmark\\_1953](https://www.constituteproject.org/constitution/Denmark_1953)

## THE INFLUENCE OF DISTANCE EDUCATION ON THE QUALITY OF EDUCATION OF DOCTOR INTERNS

**Prutiian Tetiana**

master's degree student Institute of public service and  
administration

Odessa Polytechnic National University

Odesa, Ukraine

Formulation of the problem. The quality of education is an important priority and prerequisite for realizing the constitutional right of citizens to obtain education and professional qualifications. The high quality of higher medical education implies a close relationship between theory and practice. Internship is a form of primary specialization of persons in medical specialties to obtain the qualification of a specialist doctor. The main task of the internship is to increase the level of theoretical and practical training of intern doctors, their professional readiness for independent activity in their specialty. The internship training program consists of two parts: educational (full-time) and practical (part-time), where the educational part of the internship is conducted at a higher education institution, and the practical part is conducted directly at the internship bases [1].

A separate problem of distance learning is related to the use of the Internet from various devices, such as laptops or smartphones. Various messengers and social networks are installed on many devices, which in an aggressive manner (messages, "news", other bait technologies) select the listener's attention during an online class [2]. Under such circumstances, the intern's attention decreases, the ability to perceive information and confidence in the knowledge gained at lectures or seminars are significantly reduced. The survey of post-graduate education applicants is a mandatory component of the internal quality assurance of higher medical education, which consists in receiving periodic feedback and was developed on the basis of the Law of Ukraine "On Higher Education" dated 01.07.2014 No. 1556-VII, taking into account the requirements of the law of Ukraine "On Education" dated September 5, 2017 No. 2145-VIII.

One of the most important factors in the formation of decisions regarding the improvement of the quality of education and the educational process when conducting a questionnaire is the opinion of each intern doctor. Therefore, the involvement of medical interns in the process of improving the procedures for ensuring the quality of educational programs is an important and priority direction in the conditions of distance learning. Conducting a survey of post-graduate education applicants is used to clarify the issue of: compliance of the scope of the educational program and its individual components with the actual training load of the intern doctor; availability, availability and consistency of compliance with clear and understandable rules for conducting control measures; impartiality of teachers, compliance with procedures for prevention and settlement of conflict of interests during the implementation of pedagogical control measures; the availability of free access of higher education seekers to the appropriate infrastructure and information resources necessary for studying according to the educational program; the level of educational, organizational, informational and advisory support of applicants from the department; clarity, comprehensibility, availability and consistency of compliance with conflict resolution procedures (including, but not limited to, those related to immoral behavior or discrimination); other issues regarding the quality of the educational program as a whole and its individual components, the organization of the educational process, the quality of teaching, etc. [3].

The goal of the work. To determine the subjective evaluation of the educational process by intern doctors in the conditions of distance learning, to identify general trends and possible ways to improve the educational process for all its participants.

In order to exclude the psychological component of each intern on the possible outcome of their training, the questionnaire was conducted anonymously, after the graduation certification and, accordingly, receiving the final grades.

In order to solve the purpose of the research, we developed and tested a questionnaire. The questionnaire consisted of four blocks of questions. In order to reveal the main content, each block included five questions. Block A is devoted to questions that highlight the general opinion of the intern doctor regarding the nature of the educational process in the conditions of distance learning. The questions of block B revealed the view of the intern doctor on the content of the calendar-thematic plan of training in the internship. Block C is dedicated to the organization of the educational process using various distance learning methods. Block D made it possible to find out the opinions of intern doctors regarding the impartiality of teachers and the quality of communication of the participants of the educational process in the conditions of distance learning.

The analysis of the results of block A showed that during distance learning for independent preparation for practical or seminar classes, the majority of intern doctors spent more than 3 hours – 71.4%, up to 2-3 hours – 21.4%, and only 7.1% - less than 1 hour.

Regarding the analysis of the time allocated by the training program for studying and learning the material of a certain topic in full, 71.4% of intern doctors believed that it was enough for learning the topic and preparing additional information, and 28.6% - for understanding the main material of the topic .

Almost 93% of applicants considered the methodical support of distance learning, namely: availability and access to teaching aids, specialized literature in the electronic library, methodical instructions for practical and seminar classes on the department's website, etc. sufficient for learning practical skills.

In the opinion of about 43% of respondents, an oral survey with an explanation of the correct answer when considering a new topic was useful for successfully passing the "Step-3" licensing exam, for 35.7% of medical interns - a written test survey in separate classes, 21, 4% of respondents believe that remote preparation for "Step-3" was not effective.

Among the forms of assessment of the level of knowledge, abilities and skills in practical classes, in the opinion of intern doctors, showing presentations - 64.3%, to a lesser extent: listening to reports - 28.6%, online testing - 28 most corresponded to the nature of distance learning .6%, an oral survey during a video conference - 21.4%, written works written by hand with a scan sent to the mail - 21.2%, the use of questionnaires - 7.1%. Analysis of the results of the survey in block B showed the following. About 86% of intern doctors considered internship training useful for further employment and work in their specialty, almost 14.3% expressed uncertainty that the knowledge gained during distance learning will help in further practical activities.

The intern doctors believed that if there was an opportunity to return to the time of entering the internship, 78.6% of applicants would have studied in the same specialty, 7.1% - in another specialty, 14.3% - would not have chosen the career of a doctor , of which 7.1% would devote themselves to IT technologies.

In the opinion of 78.6% of respondents, the information provided by the department at lectures and in educational and methodological materials was completely relevant for further work, 14.3% of interns were interested in increasing references to evidence-based medicine, 7.1% - intern doctors considered provided information that does not correspond to actual issues.

Intern doctors were asked to indicate three of the main sections and related cycles that were included in the working training program of the internship, which, in their opinion, are the most useful for further work. Intern doctors showed the greatest interest in: cardiology – 78.6%; pulmonology - 50%; nephrology – 29.6%; infectious diseases – 21.4%; emergency conditions – 21.4%; simulation medicine – 14.3%; oncology – 14.3%; gastroenterology – 14.3%; endocrinology – 14.3%; rheumatology - 14.3%; hematology – 7.1%; military medicine – 7.1%. The analysis of the results of block C showed that 78.6% of intern doctors had no difficulties with psychological adaptation to the new conditions of distance learning, 14.3% believed that they partially adapted, and 7.1% were unable to adapt.

Among the biggest difficulties encountered during distance learning, 42.9% of respondents considered difficulties with accessing the Internet; 14.3% had difficulties related to the inability to constantly communicate with the teacher, 42.9% had no difficulties.

Almost 78.6% of intern doctors noted that the duration of the teacher's direct communication with the group during the online practical session was more than 1 hour, 21.4% - at least 30 minutes.

In order to determine the quality of learning practical skills in distance education, we asked the interns to indicate the three most important skills that, in their opinion, were not sufficiently learned during this educational process. The winners indicated the following: communication with patients - 57.1%; communication with colleagues - 28.6%; interpretation of echocardiography - 7.1%; interpretation of electrocardiograms - 14.3%; interpretation of spirometry - 7.1%; interpretation of radiographs - 14.3%; interpretation of analysis results - 7.1%; practical skills in examining patients - 28.6%; peculiarities of entering medical documentation - 7.1%; participation in doctors' councils - 7.1%.

The results of the analysis of the questions of block C regarding the opinion of intern doctors about the impartiality of teachers and the quality of communication of the participants of the educational process in the conditions of distance learning were as follows. All 100% of the respondents considered the assessment by the department's teachers during tests and exams to be objective, and according to 92.9% of the interns, there was no need to challenge the results of the performance assessment.

All survey participants noted that during classes, including tests, exams, and exercises, they did not encounter cases of unethical behavior (obscene language, immoral behavior) or discrimination (based on race, gender, religion, nationality) on the part of teachers, as well as the intern doctors themselves. With regard to issues of support during training from the faculty of the department, 85.7% of intern doctors noted that they did not have such a need, while 28.6% of students - they needed additional answers to organizational questions, clarification of some questions from understanding the topic of classes, completing tasks according to an individual schedule.

The generalized results of the questionnaire indicate a mostly subjective positive assessment by interns of the remote form of the educational process. On the one hand, the results can be considered somewhat predictable in both positive and negative responses, although individual questions require additional discussion.

Yes, the 100% absence of indications of unethical behavior or discrimination on the part of other interns or teachers may raise doubts, since disputes among people with different views and capabilities (financial, moral, etc.) should have manifested themselves in 2 years. But the practical lack of contact during distance learning (first of all, before and after classes) effectively prevented almost all grounds for possible conflicts.

Some interns expressed the opinion that they would prefer other professions, for example, studying IT technologies. Since this answer is from an intern doctor who already actually works as a doctor and encounters too many problems and difficulties caused by the reformation of medicine, it should be considered most likely as a dream of the existence of a profession within which such shortcomings are absent. These remarks require updating the educational component of education taking into account modern realities and distance learning, as medicine remains, according to the forecast, the most stable profession for the next 50 years.

Attention is drawn to the negative attitude towards the study of radiology with the subjective recognition of insufficient mastering of the skills of deciphering the results of radiological studies (X-ray, computer tomography, etc.). It is known that when teaching radiology, all known diagnostic methods and modern equipment from leading manufacturers are used. It is likely that within the distance form of education and the existing restrictions, it is very difficult to effectively and clearly solve most diagnostic issues, and the time allocated for this is considered wasted by the interns. Which, of course, requires a review of individual items of the curriculum of this section with an increase in the tasks of deciphering radiographs in practical classes, assessments, when preparing reports, etc.

The supposed subjective dissatisfaction with the lack of possibility of clinical examination of the patient with the teacher/head of the internship requires the implementation of didactic

methods, atypical for the Ukrainian medical school, but with many years of experience in other countries. These are methods of imitation, group response, mutual evaluation by interns of each other's reports, flip-class, etc.

During the questionnaire, intern doctors generally positively evaluate the results of the remote form of training in the internship.

The lack of actual contact during distance learning effectively prevents most of the possible conflicts among interns, as well as separately between interns and teachers.

The educational component of the work should be adjusted taking into account the subjective attitude of intern doctors - aiming at increasing personal motivation and developing confidence in the chosen specialty in the conditions of long-term medical reform and distance learning.

The low availability of certain visual materials on physical media (x-ray, computer tomogram, spirogram, electrocardiogram, etc.) should be compensated by expanding the online use of these materials in the educational process.

Distance education requires a wide introduction of interactive didactic methods into the educational process - imitation, mutual assessment, group response, flip-classing, etc.

### **References**

1. Polozhennia pro internaturu, zatv. nakazom Ministerstva khorony zdorovia Ukrainy vid 17.08.2021 p. № 1081/36703 [in Ukrainian].

2. Gary Vaynerchuk. Jab. Jab. Jab. Right hook. How to tell your story in a noisy social world. // <https://www.amazon.com/Jab-Right-Hook-Story-Social/dp/006227306X>

3. Polozhennia pro vnutrishnii monitorynh yakosti osvity v Odeskomu natsionalnomu medychnomu universyteti, protokol №3 ukhv. Vchenoiu radoiu ONMedU vid 12.11.2020 [in Ukrainian].



### **ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Problematic issues of the organization of governance at the territorial level in the conditions of special governance modes and recovery of Ukraine

### **ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ**

**Гаврилов Артем Артемович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інноваційна політика країни є важливою складовою державної економічної політики, одночасно маючи абсолютно самостійний характер і є динамічним інструментом державного регулювання, господарювання та підприємництва. Із активним розвитком світової економіки підвищується роль інноваційного розвитку суспільства. Постійно зростаючий взаємозв'язок між новими технологіями та ринками капіталу визначає фундамент економіки суспільства, заснованого на знаннях [5, с. 112]. Швидкий розвиток цифрових технологій безпосередньо впливає на економічну ефективність бізнесу та держави, якість життя населення, а також – сприяє розвитку нових форм організації освітньої діяльності.

Світовий досвід у сфері інновацій і високих технологій свідчить про необхідність державного управління та підтримки цих процесів в сучасних умовах. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін, все більше держав та підприємств долучається до національної інноваційної політики. Про це свідчить зростання з кожним роком на світовому ринку частки наукоємних товарів та послуг. Загальновідомо, що рівень розвитку країни залежить від рівня розвитку інноваційної діяльності, тому впровадження інновацій є головним чинником успіху, який впливає і на економічний стан держави загалом.

Інноваційна політика є складним комплексним явищем, яке поєднує в собі елементи, з одного боку, національної макроекономічної політики держави, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату, а з другого – запровадження на державному рівні спеціальних стимулів інноваційних технологічних змін [1, с. 137].

Тому основною метою державних органів є визначення цілей політики інновацій, основних принципів її здійснення, а також механізму реалізації відповідних заходів і правових норм державного регулювання [2, с. 101].

Метою інноваційної політики провідних держав світу є сприяння розвитку науки й техніки, підвищення інноваційної активності, що забезпечує конкурентоспроможність національної продукції на світовому ринку, обороноздатність країни, покращує екологічну ситуацію, а також – сприяє розвитку венчурного довгострокового бізнесу [6, с. 54]. Виходячи з цієї мети, держава визначає пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності та обирає основні шляхи підтримки підприємств, які працюють над виконанням державних інноваційних програм.

Впровадження інноваційних рішень можливе за умови зваженої інноваційної політики, яка формує умови залучення до інноваційної діяльності усіх причетних до цього надскладного процесу функціональних державних інституцій.

Історично інноваційну політику як самостійний напрям державного впливу на цілеспрямоване стимулювання нововведень було сформовано в кінці 60-х – на початку 70-х рр XX ст. Сам термін «інноваційна політика» уперше використано в доповіді «Charpie» під назвою «Технологічні нововведення: керування та умови здійснення», яка підготовлена Міністерством торгівлі США в 1967 р [3].

На сьогодні сучасні дослідники виділили чотири типи інноваційної політики держави:

- політика «технологічного поштовху»;
- політика «ринкової орієнтації»;
- політика «соціальної орієнтації»;
- політика зміни економічної структури господарського механізму (Рис 1.).

Політика «технологічного поштовху»	держава, маючи відповідні фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси, сама визначає основні напрями розитку науки і техніки
Політика «ринкової орієнтації»	обмеження ролі держави у створенні економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень, стимулювання фундаментальних досліджень
Політика «соціальної орієнтації»	регулювання соціальних результатів НТП, а ухвалення рішень базується на широкому соціально-політичному консенсусі із залученням широкої громадськості
Політика зміни економічної структури господарського механізму	істотний вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, зміну галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, рівень життя

Рис. 1. Основні типи інноваційної політики держави.

Як свідчить Рис. 1., кожен тип політики має свою особливість і відрізняється ступенем залучення держави до інноваційного процесу на національному рівні. Слід акцентувати увагу ще на такі важливі характеристики основних типів інноваційної політики держави:

– політика «технологічного поштовху» зумовлена наявністю соціально-економічних і науково-технічних проблем і передбачає їх для вирішення розробку різних державних програм, здійснення значних капіталовкладень, інших безпосередніх форм державної участі в регулюванні інноваційних процесів (була характерною для США у 40–50-х рр. XX ст., що обумовило створення та впровадження нових напрямів у галузях ЕОМ, авіабудування, електроніки, зв'язку);

– політика «ринкової орієнтації» передбачає те, що ринковий механізм – основний у розподілі ресурсів і визначенні напрямів розвитку науки і техніки, орієнтована на зменшення прямих форм регулювання, які стримують стимулювання ринкової ініціативи та ефективну перебудову ринку (в 70-х рр. XX ст. була характерною для США, Німеччини, Японії, а з початку 80-х рр. XX ст. – для більшості розвинених країн);

– для політики «соціальної орієнтації» характерна значна кількість розробок у військовій галузі, які в подальшому спрямовують у цивільну промисловість для виробництва товарів народного споживання (була поширена в 60-70 рр. XX ст. у США);

– політика, спрямована на зміни економічної структури господарського механізму, передбачає істотний вплив передових технологій на вирішення соціально-економічних проблем, зміну галузевої структури, взаємодію суб'єктів господарювання, рівень життя тощо (характерна лише для сучасної Японії, яка послідовно дотримується такої політики, здійснюючи її паралельно з ринковою) [4, с. 261].

Роль держави у вирішенні проблем, що постійно виникають і пов'язані з інноваційним розвитком країни, є визначальною і полягає насамперед у формуванні ефективної інноваційної політики, у правильному визначенні її пріоритетів, стратегії та управлінських дій для реалізації, які мають бути сконцентровані на розвитку інноваційного потенціалу, технологічному оновленні виробництва, розвитку знань, підвищенні кваліфікації персоналу, задоволенні потреб ринку у високотехнологічній продукції

Отже, інноваційна політика держави повинна бути спрямована на вирішення таких важливих проблем:

- створення сприятливих умов для розвитку інноваційних процесів;
- концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках науки, зменшення ризику державних та приватних компаній у процесі розробки нової високотехнологічної продукції;
- складання комплексних прогнозів національного інноваційного розвитку;
- формування цільових науково-технічних програм;
- створення ринку для нововведень, скорочення витрат фірм, що здійснюють НДДКР;
- на поширення науково(технічних знань як найважливішого економічного ресурсу.

#### Список літератури

1. Гевко В.І. Інноваційна політика держави як чинник соціально-економічного розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 136-143.
2. Єрмак С. О. Систематика інноваційних механізмів економічного управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 28. Ч. 1. С. 99-103.
3. Інноваційна політика зарубіжних країн: концепції, стратегії, пріоритети URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=48725>.
4. Святогор В. В. Теоретичні основи державної інноваційної політики і її складників. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Том 24. Вип. 7. С. 258-271.
5. Скиба М.В. Теоретичні аспекти державного регулювання інноваційної діяльності: сутність, мета та засоби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 121-124.
6. Шматько Н. М., Пантелєєв М.С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 37 (1313). С. 50-58.

## РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

**Горюхіна Ганна Михайлівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Перехід до інформаційного суспільства передбачає трансформацію системи публічного управління з урахуванням нових досягнень науки. Інтернет-технології, що забезпечують інформаційну взаємодію органів влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства, отримали в сучасній літературі стійке найменування «е-урядування». У Концепції розвитку електронного урядування в Україні (№ 649-р від 20 вересня 2017 р.) електронне урядування визначено як форму організації державного управління, яка сприяє

підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [5].

Характеризуючи сучасний стан процесу впровадження електронного урядування в Україні, можна зазначити, що сьогодні:

- створено Урядовий веб-портал;
- переважна більшість органів публічної влади мають офіційні веб-сайти або ж веб-сторінки;
- створено понад 300 електронних інформаційних ресурсів центральними органами виконавчої влади;
- впроваджено десятки систем електронного документообігу в органах публічної влади (такі як: діловодство, контроль виконання доручень);
- щорічно в разі збільшується кількість виданих сертифікатів ключів.

Разом із тим, існує низка проблем, що супроводжують зазначений процес і значною мірою нівелюють досягнення у сфері електронного урядування:

- значне дублювання інформації, відсутність єдиних стандартів та несумісність ресурсів, складність доступу до баз даних, проблеми інформаційної безпеки як для органу влади, так і для користувача суттєво обмежують дієвість управління;
- погіршуються умови надання інтегрованих адміністративних послуг в дистанційному режимі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;
- низька мотивація громадян до участі у взаємодії з органами влади через систему електронного урядування [4, с. 27].

Слід зазначити, що впровадження електронного урядування передбачає створення якісно нових форм організації діяльності органів публічної влади, їх взаємодію з громадянами та суб'єктами господарювання шляхом надання доступу до державних інформаційних ресурсів, можливості отримувати електронні адміністративні послуги, звертатися до органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням Інтернету. При цьому важливою умовою успішності процесу впровадження є дотримання основних принципів:

- прозорість і відкритість влади;
- конфіденційність та інформаційна безпека;
- єдині технічні стандарти і взаємна сумісність;
- орієнтованість на інтереси і потреби споживачів послуг;
- підконтрольність та підзвітність органів влади громадянам та суспільству [5].

Впровадження принципів електронного урядування у систему публічного управління відбувається у чотирьох сферах застосування:

- надання державних послуг громадянам і організаціям;
- поширення державної інформації;
- взаємовідносини між самими органами влади;
- інформатизацію внутрішньої діяльності органів влади [3, с. 23].

На сьогодні в Україні напрацьовано базу нормативно-правове забезпечення розвитку інформаційного суспільства в Україні та його важливої складової електронного урядування: цю сферу нині регулюють понад 10 законів, 30 постанов та 20 розпоряджень Кабінету Міністрів України. Можна виділити такі основні напрями регулювання впровадження електронного урядування:

- концептуальні та стратегічні засади; електронний документообіг та електронний цифровий підпис;
- електронні послуги;
- участь громадян у прийнятті управлінських рішень;
- захист інформації та персональних даних;
- функціонування та наповнення веб-ресурсів та веб-сторінок.

Варто зазначити, що Концепція електронного врядування побудована на «п'яти китах» (компонентах):

- уряд – громадянин – Government to citizen (G2C);
- споживач – уряд – Consumer to government (C2G);
- уряд – уряд – Government to government (G2G);
- уряд – бізнес – Government to business (G2B);
- уряд – суспільні організації – Government to nongovernmental organization (G2N )

[4, с. 29].

Компонент G2C спрямований на підключення громадян до роботи уряду шляхом врахування думки громадян, підтримки демократії, також шляхом поліпшення державних послуг.

Компонент C2G орієнтується на сфери, в яких громадяни взаємодіють з урядом: вибори, перепис, оподаткування та ін. Одним з основних C2G елементом є електронна демократія (e-democracy). Електронна демократія є спробою змінити роль громадян у визначенні життя суспільства у напрямку від їх пасивної ролі до активної. Електронна демократія має 3 основні складові:

– електронна дискусія (e-discussion або e-consultation), що полягає в спілкуванні за допомогою Інтернету, у якому беруть участь не тільки громадяни, але й політичні лідери, при цьому громадяни висловлюють свою думку про різні сторони політики, в тому числі про програми політичних партій;

– e-engagment – залучення громадськості у політику і роботу уряду з використанням Інтернету;

– e-controllership – можливість управляти грошовими ресурсами, продуктивністю, діяльністю та послугами організації в електронному режимі [2, с. 29].

Компонент G2G або електронне адміністрування включає у себе поліпшення процесів публічного управління за рахунок скорочення витрат, управління продуктивністю, встановлення стратегічних зв'язків в уряді, а також підготовка ґрунту для розширення прав і можливостей. Його основними напрямками є:

- електронний секретаріат (e- secretariat);
- електронна поліція (e-police);
- електронний суд (e-court);
- державні глобальні мережі (StateWideNetworks).

Компонент G2B в основному орієнтований на оподаткування (e-taxes) і передбачає отримання різноманітних послуг, що орієнтовані на бізнес, у тому числі подачу декларацій, оплату податків, отримання дозвільних документів, ліцензій.

Компонент G2N передбачає побудову електронного інформаційного суспільства (e-society). Метою електронного суспільства є взаємодія за межами уряду, яка розвиває громади, державне партнерство і громадянське суспільство. Компонент передбачає появу різних асоціацій або груп за інтересами, які забезпечать підвищення життєвого рівня суспільства [1, с. 34].

Отже, основна мета розвитку електронного врядування полягає в запровадженні сучасних високотехнологічних механізмів, спрямованих на вдосконалення діяльності публічної адміністрації, забезпечення отримання фізичними та юридичними особами якісних адміністративних послуг, а також об'єктивної й достовірної інформації про діяльність суб'єктів владних повноважень.

Впровадження принципів електронного врядування у систему публічного врядування має важливе значення в сучасних умовах і покликане забезпечувати:

– підвищення якості управлінських рішень за допомогою системи електронної взаємодії органів виконавчої влади;

– організацію надання послуг громадянам і суб'єктам господарювання в електронному вигляді, для чого впроваджується інформаційна система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів;

- залучення громадян до участі в управлінні державними справами шляхом надання можливості звернення до суб'єктів владних повноважень за допомогою Інтернету;
- захист прав громадян на доступ до публічної інформації шляхом її оприлюднення у формі відкритих даних.

### Список літератури

1. Впровадження електронного врядування та електронної демократії: наукова розробка. Вінницька обласна асоціація органів місцевого самоврядування. Вінниця, 2019. 64 с. URL: <http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2019/12/Vprovadzhennya-elektronnogo-vryaduvannya-ta-elektronnoui-demokratiyi-na-mistsevomu-rivni.pdf>
2. Електронна демократія : навч. посіб. / Н. В. Грицяк, С. Г. Соловійов; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. К. : НАДУ, 2015. 66 с.
3. Ільницький М. П. Адміністративно-правові засади електронного урядування у сфері публічного управління в Україні. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Право. 2016. Вип. 40. Ч. 2. С. 22-28.
4. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування. *Право та інновації: науково-практичний журнал*. 2014. № 3. С. 26–32. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf>
5. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

## РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОГО ПРОСТОРУ СУЧАСНОГО МІСТА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Єремиця Олексій Миколайович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

1. Рекреаційний потенціал публічного простору сучасного міста як наукова проблема представляє значний інтерес для науки публічного управління та адміністрування, яка на даний момент представлена безліччю підходів та концепцій до вивчення даної проблематики. У вітчизняній науці врядування активно почали використовувати положення та ідеї теорії «креативного міста (міста знань)», «нового урбанізму», кластерного та поліцентричного підходів до вивчення проблем сучасних міст. Однак відсутність чітких методологічних параметрів у дослідженні рекреаційного простору сучасного міста, адекватних вітчизняній реальності, найчастіше знижує можливості використання інноваційного потенціалу методологічного апарату науки публічного управління та адміністрування та сприяє отриманню фрагментарного, в більшості випадків практико-орієнтованого та методологічно не структурованого, управлінського знання про процес управління містом як цілісним та унікальним явищем. З позицій наукової та освітньої галузі «публічне управління та адміністрування» рекреаційний потенціал публічного простору міста розглядається як конструйоване явище, детерміноване соціокультурними особливостями, демографічною, архітектурно-архітектурною, управлінською специфікою міста, в комплексі визначаючих його публічний простір потенціал рекреаційних ресурсів та характер рекреаційної діяльності ключових акторів у процесі створення рекреаційних зон та реалізації рекреаційних потреб.

2. Сучасне місто – унікальне і досит неоднорідне явище, що характеризується своїми соціокультурними особливостями, демографічною, архітектурною, соціально-

економічною, інформаційною, етнокультурною специфікою, що в комплексі визначає рекреаційний потенціал публічного простору міста та креативність акторів рекреаційної діяльності. До останніх належать ті, хто, по-перше, пов'язаний із розробкою та реалізацією рекреаційних проєктів (рекреатори), по-друге, споживає рекреаційні послуги (рекреанти) та, по-третє, керує процесом рекреації міського простору. Перехід до нової основи формування міського простору, який має стати місцем, придатним для життя людини з усіма її складовими – трудовою, професійною, культурною, рекреаційною – визначає необхідність рекреаційної капіталізації міста та передбачає наявність публічних рекреаційних об'єктів. В умовах України креативному підходу в організації та управлінні процесом конструювання публічного простору великого міста належить поки що незначне місце, що пояснюється спадщиною радянської планової економіки та жорсткої системи управління, яка не враховує логіки внутрішнього саморозвитку міста. У поєднанні з невисоким рівнем самоорганізаційного потенціалу міських спільнот та залучення містян до громадського життя міста формується стихійні публічні рекреаційні простори, що підпорядковані логіці домінуючих у світі рекреаційних тенденцій, що глобалізуються, а не рекреаційним потребам містян. Найбільшу активність у цьому процесі виявляють молоде покоління, що призводить до омолодження рекреаційних публічних просторів міст та кризового, з погляду орієнтованості на різні групи населення, дисбалансу у структурі рекреаційних послуг міста.

3. Практики конструювання рекреаційних публічних просторів українських міст за аналогією з наведеною типологією акторів рекреаційної діяльності доцільно розділити на споживчі (їх суб'єктом виступають рекреанти), творчі (суб'єктами виступають рекреатори) та управлінські (суб'єктом є управлінські органи). Дана типологія має досить умовний характер, оскільки споживачі рекреаційних послуг також у процесі своєї споживчої діяльності у рекреаційній сфері конструюють рекреаційний простір, що розвивається під впливом сформованих у міському середовищі потреб у тих чи інших рекреаційних послугах. Саме рекреанти оформляють запит на розвиток певного роду рекреаційних послуг, які в процесі своєї рекреаційної практики реалізують рекреатори, що орієнтуються на попит, що сформувався на ринку рекреаційних послуг, та підтримку з боку органів міської влади, що формує простір взаємопов'язаних та взаємозалежних акторів та їх практик у полі конструювання рекреаційного простору міста. Розвиток публічних просторів міст багато в чому підпорядковується законам ринкової економіки, що у вітчизняних умовах орієнтується на проєкти з підвищеною комерційною цінністю. У таких умовах рекреаційний публічний простір міста стає зоною підвищеного ризику, передусім екологічного та безпекового.

4. На основі запропонованої типології поділу практик конструювання рекреаційного публічного простору міста на споживчі, творчі та управлінські було проведено їхню діагностику. Внаслідок цього обґрунтовано, що з основним завданням, пов'язаним із створенням міських публічних просторів як майданчиків творчої самореалізації різної спрямованості, доступних для різних категорій громадян управлінські структури не справляються повною мірою. Акцентація уваги на проєктах, що мають більш високу комерційну цінність, створює ситуацію дефіциту культурно орієнтованого інноваційного відпочинку, а також нерівні можливості для містян щодо реалізації їх потреб. Міста України що претендують на статус креативних через наявність та розвиток творчих публічних кластерів (Київ, Одеса, Львів, Харків, Дніпро, Вінниця), не визначають загальну картину розвитку міських публічних просторів в країні і, більше того, їх креативна оцінка є далеко неоднозначною, якщо виходити з критеріїв креативних публічних просторів, що прийняті на Заході.

5. Підвищення креативного потенціалу публічних просторів міст в Україні визначається їх фінансово-економічними а іншими ресурсами та ефективністю управлінської моделі. До найбільш значних ресурсів слід віднести культурно-історичні, демографічні, управлінські, інфраструктурні та природно-кліматичні. Основними умовами

їх реалізації є творча активність населення міст та готовність до інноваційної діяльності; ресурсна забезпеченість креативної діяльності (матеріально-технічна, інформаційна, науково-дослідна, управлінська база) та фінансова підтримка креативних проєктів та творчої активності акторів конструювання рекреаційного публічного простору міста. Креативний публічний простір міста може формуватися як стихійно, і раціонально. При значимості стихійних механізмів пріоритетними виступають раціональні механізми конструювання креативних зон у рекреаційному просторі міст, що зумовлюється необхідністю створення балансу природних та антропогенних факторів розвитку публічних рекреаційних зон у містах. У свою чергу досягнення цього балансу ґрунтується на систематичному вимірі та оцінці потенціалу рекреаційного публічного простору міста як комплексного поєднання рекреаційних потреб городян та можливостей рекреаційного публічного простору міста.

#### Список літератури

1. Логвиненко О. С. Кластер – як система управління рекреаційними системами малих міст. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2015. Вип. 38. С. 308-313.
2. Мещерякова О. М. «Неформальні» осередки рекреації у житлових районах міст. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*. 2018. Вип. 51. С. 299-304.
3. Снігур К. В. Напрями розвитку рекреаційного простору міст України. *Торгівля та ринок України*. 2020. № 1. С. 122-129.
4. Ящук В. І. Рекреаційний простір як об'єкт управління інноваційним розвитком території міста. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 80-85.

### ВЗАЄМОДІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ Й ТЦК ТА СП В КОНТЕКСТІ ПРОВЕДЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

**Ісайко Денис Ігорович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Конституцією України у ст.17 закріплено, що найважливішими функціями держави та справою всього Українського народу є захист суверенітету і територіальної цілісності України, забезпечення її економічної та інформаційної безпеки [1]. У зв'язку з військовою агресією російською федерацією проти України необхідність реалізації цієї функції значно посилилась. Указами Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [3] та № 69/2022 [5] в нашій державі введено воєнний стан та оголошено про проведення загальної мобілізації. Тривалість російсько-української війни поставила перед органами публічної влади у сфері національної безпеки нові виклики щодо забезпечення мобілізаційних заходів. З огляду на вказане, Законом України від 11.04.2024 № 3633-ІХ [4] внесено зміни до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку, які серед іншого обумовили зміни в процесі взаємодії Національної поліції України та територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки (далі – ТЦК та СП). Наведене актуалізує необхідність дослідження специфіки взаємодії Національної поліції України з ТЦК та СП в контексті проведення мобілізаційних заходів.

Статтею 65 Конституції України передбачено основний обов'язок громадян щодо держави – захист Вітчизни, незалежності та територіальної цілісності України, шанування її державних символів [1]. Реалізація вказаного обов'язку здійснюється шляхом проведення комплексу заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної



економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних Сил України, інших військових формувань, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу (ст.1 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію») [8].

Мобілізація є складним процесом, в яку задіяно низку органів публічної влади у сфері національної безпеки, насамперед воєнного управління. В процесі передвоєнної підготовки протягом 2021-2022 років здійснено низку змін у системі воєнного управління, зокрема, оновлено її шляхом ліквідації військових комісаріатів та створення територіальних центрів комплектування та соціальної підтримки.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 154, ТЦК та СП забезпечують виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації. Основними завданнями ТЦК та СП є виконання законодавства з питань військового обов'язку і військової служби, мобілізаційної підготовки та мобілізації, керівництво військовим обліком призовників, військовозобов'язаних та резервістів на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, контроль за його станом [6].

Разом з тим, окремі завдання щодо сприяння проведення мобілізаційних заходів покладено й на інші органи публічної влади, зокрема, й Національну поліцію України, яка уповноважена на служіння суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Крім того, ст.5 Закону України «Про Національну поліцію» передбачено можливість взаємодії органів національної поліції з іншими суб'єктами відповідно до профільного закону та інших нормативно-правових актів [9].

Одним із таких актів є Порядок організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів від 30.12.2022 № 1487, в п.56 якого закріплено, що Національна поліція за повідомленнями ТЦК та СП, органів СБУ, підрозділів Служби зовнішньої розвідки провадить досудове розслідування стосовно осіб, які вчинили кримінальні правопорушення, закріплені ст.ст.335, 336, 337 КК України; адміністративне затримання та доставлення призовників, військовозобов'язаних та резервістів, які вчинили адміністративні правопорушення, закріплені ст.ст.210, 210-1 КУпАП, а також подає протягом десяти днів відомості стосовно відсутності/наявності судимості у призовників [9].

Окрім того, досліджувана взаємодія могла здійснюватися за приписами оперативного штабу ради оборони. Так, відповідно до п.5.4.2. протоколу засідання оперативного штабу ради оборони Київської області від 18.12.2023 №229, Головному управлінню Національної поліції в Київській області у взаємодії опрацювати та впровадити додаткові заходи на блокпостах, розміщених на міжнародних автомобільних дорогах у межах Київської області, з метою виявлення осіб, що вчинили порушення законодавства про оборону, мобілізаційну підготовку та мобілізацію або порушили правила військового обліку [2].

Також представники ТЦК та СП можуть бути задіяні за вимогою співробітників Національної поліції, які здійснюють перевірку громадян, у разі виявлення осіб, які перебувають в розшуку як такі, що ухиляються від призову на військову службу по мобілізації, шляхом здійснення перевірки особи через електронний реєстр військовозобов'язаних «Оберіг».

Зокрема, Національна поліція отримує від ТЦК та СП відомості щодо осіб, які ухиляються від призову та загалом явки для уточнення даних і доставляє їх до ТЦК та СП для встановлення різного роду обставин. При наявності достатніх підстав відбувається складення уповноваженим військовим офіцером ТЦК та СП адміністративного протоколу відповідно до статті 210 КУпАП. В подальшому виноситься постанова, де в залежності від

встановлених обставин адміністративна справа закривається, або при наявності достатніх доказів особа притягається до адміністративної відповідальності.

Таким чином, в даному аспекті Національна поліція взаємодіючи з ТЦК та СП відіграє важливу роль в питанні встановлення місцезнаходження осіб, які ухиляються від явки до ТЦК та СП та допомагає виявити важливі обставини таких дій з боку окремих осіб, при цьому забезпечуючи їх права. Даний факт особливо важливий в питанні справедливого підходу до порядку проведення мобілізації з метою підтримання високого морального духу суспільства на протидію агресії ворога.

На сьогоднішній день питання взаємодії Національна поліція з ТЦК та СП є особливо актуальним. Згідно із відповіддю ГУ НП у м. Києві на журналістський запит станом на 01.04.2024 у м. Києві поліція має 5387 звернень від ТЦК та СП в яких просять встановити місцезнаходження та доправити осіб для складання щодо них адміністративних протоколів. При цьому, вже встановлено місцезнаходження та доправлено до ТЦК та СП 1416 осіб для оформлення відповідних адміністративних матеріалів. Також, на дату надання відповіді на запит Національній поліції необхідно встановити місцезнаходження та доправити до ТЦК та СП 4955 осіб [10].

Законом України від 11.04.2024 № 3633-ІХ доповнено ст.26-1 Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», в якій надано окресленим формам взаємодії більшої конкречії. Зокрема, у випадку невиконання під час мобілізації громадянином обов'язків, передбачених ч.1,3 ст. 2 цього Закону, та вчинення ним адміністративного правопорушення, передбаченого ст.210-1 КУпАП, керівник ТЦК та СП повинен звернутись до органів поліції для адміністративного затримання та доставлення такого громадянина до ТЦК та СП. Надалі органи поліції мають здійснити вказані заходи, або надати письмову відповідь про їхню неможливість [4].

Також Законом України від 11.04.2024 № 3633-ІХ закріплено ще одну форму взаємодії у вигляді спільної участі у мобілізаційних заходах. Так, передбачається, що для взяття на військовий облік, направлення громадян України для проходження базової військової служби, при ТЦК та СП створюватимуться спеціальні комісії, членами якої також будуть уповноважені представники органів поліції, які проводять роботу з неповнолітніми. Крім того, передбачено створення спеціальних комісій для керівництва і контролю за діяльністю районних (міських) комісій, до складу яких входитимуть заступники керівників органів поліції в певній області [4].

Підсумовуючи всі вище наведені положення, приходимо до висновку, що органи Національної поліції України та територіальні центри комплектування та соціальної підтримки активно взаємодіють між собою з метою ефективного проведення мобілізаційних заходів. Така взаємодія здійснюється у різних формах, які періодично оновлюються та розширюються. На нашу думку, така взаємодія є раціональною для досягнення мети, яка поставлена перед мобілізаційними заходами, однак її проведення обов'язково має враховувати принцип законності та забезпечення прав й законних інтересів громадян.

#### Список літератури

1. Конституція України від 28 червня 1996 року.
2. На Київщині ТЦК та поліції наказали перевіряти чоловіків на блокпостах.  
URL: <https://www.unian.ua/war/blokposti-pid-kiyevom-u-tck-pidtverdili-nakaz-pereviryati-cholovikiv-novini-kiyeva-12499989.html>
3. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11.04.2024 № 3633-ІХ.
5. Про загальну мобілізацію: Указ Президента України від 24.02.2022 № 69/2022.

6. Про затвердження Положення про територіальні центри комплектування та соціальної підтримки: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 154.
7. Про затвердження Порядку організації та ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1487.
8. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 р. № 3543-XII.
9. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII.
10. У Києві ухилиянтів від мобілізації шукає поліція за зверненням ТЦК. URL: <https://suspilne.media/kyiv/727215-u-kievi-uhilantiv-vid-mobilizacii-sukae-policia-za-zvernennam-tck/>

## **АСПЕКТИ ВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Коваль Андрій Володимирович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Вже минуло 5 років з моменту закріплення в Конституції України євроатлантичного курсу [1]. Вірність цього стратегічного вибору держави підтверджується вже третій рік. Більшість країн цивілізованого світу, в першу чергу Європейського Союзу та НАТО, допомагають Україні протистояти збройній агресії російської федерації. Зрозуміло, що протистояти такому сусідові можливо лише у складі союзу держав.

30 вересня 2022 року, після підписання Президентом України, Головою Верховної Ради України та Прем'єр-міністром України заявки на пришвидшений вступ до НАТО через анексію окупованих росією територій розпочато відлік нового етапу відносин України та НАТО. У Україні з'явився реальний шанс приєднатися до євроатлантичного блоку.

Отже, сьогоднішня вимагає від органів державної влади, їх посадових осіб мобілізувати зусилля щодо прискорення процесу євроатлантичної інтеграції країни, особливістю якого є те, що відбувається це в умовах воєнного стану, і врядування має здійснюватися як на національному рівні, так і на наднаціональному.

Ключову роль на усіх рівнях врядування має грати Кабінет Міністрів України, який відповідно до ст. 116 Конституції України повинен забезпечувати реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору [1].

У той же час законодавчо діяльність з формування та реалізації інтеграційної політики щодо членства в НАТО до цього часу не регламентована. Так, аналіз Закону України «Про Кабінет Міністрів України», що визначає організацію, повноваження і порядок діяльності Кабінету Міністрів України у відповідності до Конституції України, свідчить, що напрям реалізації європейської та євроатлантичної інтеграції України не виділений ні як одне з основних завдань діяльності Уряду України, ні як один з принципів його діяльності. В зазначеному Законі відсутні також компетенції та повноваження Кабінету Міністрів України з питань реалізації європейської та євроатлантичної інтеграції України [2].

Більше того, в Україні система врядування у сфері євроатлантичної інтеграції на національному рівні змін в умовах воєнного стану не зазнала. Можна сказати навіть більше – в Україні вона, особливо в системі органів виконавчої влади, до цього часу не сформована.

З моменту підписання у 1997 році Хартії про особливе партнерство між Україною та НАТО рух України в напрямку євроатлантичної інтеграції практично не здійснювався. На рівні законодавчої та виконавчої влади він обмежився створенням відповідних комітетів у Верховній Раді України та в Кабінеті Міністрів України, які між іншим формально опікувалися і діяльністю у сфері євроатлантичної інтеграції, а при Президенті України було створено Комісію з питань партнерства України з НАТО та інститут національних координаторів. Планування заходів євроатлантичної інтеграції практично обмежувалося введеним Указом Президента України щорічно створюваним, починаючи з 2009 року, документом - Річною національною програмою з підготовки України до набуття членства в Організації Північноатлантичного договору. В подальшому зазначена програма, спрямована на ефективне вирішення завдань у відповідних сферах діяльності, стала іменуватися як Річна національна програма під егідою Комісії Україна – НАТО [3], а з минулого року – адаптована Річна національна програма. В часи президенства Ющенка його указом № 215/2006 від 13.03.2006 була створена Національна система координації співробітництва України з Організацією Північноатлантичного договору, але указ мав декларативний характер і подальшої реалізації та розвитку не отримав. Змінювалися лише вивіски.

Прогрес у формуванні системи врядування у сфері євроатлантичної інтеграції розпочався у 2014 році, після окупації росією Криму та частини Донбасу, шляхом створення перших євроінтеграційних інститутів на рівні органів виконавчої влади – віце-прем'єр міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та заступників міністрів з питань європейської інтеграції. Крім того, Кабінетом Міністрів з метою вирішення питань організаційного, експертно-аналітичного та інформаційного забезпечення його діяльності у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України було створено Урядовий офіс з питань європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України, який у 2019 році змінив назву на Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України. Але цілком зрозуміло, що цих напівмір було недостатньо. Інтенсифікація відносин з НАТО в критичних сферах та ситуація, в якій опинилася Україна з 2014 року, вимагала більш серйозних змін в системі врядування.

Проте з початку збройної агресії росії зміни в сфері євроатлантичної інтеграції України відбулися переважно лише на наднаціональному рівні.

Ключовим фактором, який має вплинути на прискорення процесу євроатлантичної інтеграції України, є рішення Вільнюського саміту НАТО 2023 року [4].

Серед головних його досягнень в сфері євроатлантичної інтеграції України:

створення Ради Україна – НАТО замість Комісії Україна – НАТО, з ширшим спектром можливостей для України, з прийняттям рішень на рівноправних засадах для просування політичного діалогу, взаємодії, співпраці та євроатлантичних прагнень України щодо членства в НАТО з широкого кола питань, що включають взаємосумісність, інновації, гуманітарне розмінування, енергетичну безпеку, стійкість, кіберзахист тощо;

надання Україні права надавати запит на скликання засідання Ради Україна — НАТО для консультацій у кризових ситуаціях;

відмова від Плану дій щодо членства в НАТО з відстеженням прогресу України у впровадженні реформ через надання звітності не щорічно, а протягом року на регулярній основі через постійні консультації за допомогою адаптованої Річної національної програми

Крім того, на виконання Вільнюського саміту НАТО вже почалися реалізовуватися практичні кроки щодо розбудови і інших наднаціональних структур врядування та робочих органів:

на засіданні Ради Україна-НАТО на рівні міністрів закордонних справ, що відбулося в листопаді 2023 року, було схвалено підструктуру Ради Україна – НАТО, яка складатиметься з профільних комітетів (з політичних питань, тощо) та робочих груп, які сприятимуть поглибленню взаємодії України з НАТО;

міністрами оборони держав – членів Альянсу 15.02.2024 ухвалено рішення про створення першої в історії НАТО спільної інституції з третьою країною - Спільного центру Україна - НАТО з аналізу, підготовки та освіти.

У той же час на сьогоднішній день у врядуванні з питань євроатлантичної інтеграції України має місце низка проблем та невирішених питань, які не дозволяють впевнено та з оптимізмом дивитися в євроатлантичне майбутнє нашої держави. Зазначимо деякі з них.

По-перше, в Україні на сьогоднішній день більшість органів (підрозділів органів, посадових осіб) виконавчої влади, до функцій яких покладено здійснення врядування в сфері євроатлантичної інтеграції, роблять це на тимчасовій, позаштатній основі. Іншими словами, відповідні посадові особи опікуються додатково закріпленими за ними функціями за остаточним принципом, епізодично, в перервах між виконанням ними своїх прямих функціональних обов'язків. Вертикаль відповідних штатних органів (підрозділів) не створено. Є приклади, коли одні й ті ж самі посадові особи одночасно є членами кількох органів, що опікуються питаннями євроатлантичної інтеграції.

По-друге, основним вектором діяльності Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції є європейська, а не євроатлантична інтеграція України. Працівники є цивільними особами і дуже поверхнево розуміються на військовій складовій євроатлантичної інтеграції. Зазначений офіс повинен мати на штатній основі представників Міноборони України та Збройних Сил України з досвідом роботи (служби) в установах НАТО, із західною освітою, отриманою в вищих військових навчальних закладах провідних країн НАТО.

Третє. Проблеми з визначенням та назвою урядового комітету, який би опікувався питаннями євроатлантичної інтеграції. З моменту створення цей комітет безліч разів міняв назву, напрями діяльності та функціонал. З кінця 2020 року це Урядовий комітет з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, міжнародного співробітництва, культури, молоді, спорту та інформаційної політики. Враховуючи, що цей надважливий колегіальний орган виробляє узгоджену позицію різних відомств щодо проектів нормативно-правових актів з питань євроатлантичної інтеграції України, які подаються на розгляд Уряду, розпорошеність його на інші напрями діяльності Уряду не сприяє ефективності його діяльності в сфері інтеграції в НАТО.

Крім того, аналіз урядових мас-медіа свідчить про недостатність висвітлення діяльності органів державної влади з питань євроатлантичної інтеграції. Так, на порталі Уряду та веб-сторінках його відповідних структур, у тому числі в соціальних мережах, приблизно 90% інформації присвячені саме поточному стану справ на шляху європейської інтеграції України. На веб-сторінках відсутні також відповідні вкладки щодо євроатлантичної інтеграції.

Продовжує мати місце і чехарда з кадровою політикою. Так, на посаду Генерального директора Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції відповідні особи призначаються в середньому лише на один рік. Більше того, посада Генерального директора цього офісу була вакантна в період з другої половини вересня 2022 року до середини червня 2023 року. Часта зміна посадових осіб вимагає постійного внесення змін в акти Президента України та Уряду щодо складу колегіальних органів з євроатлантичної інтеграції, якими вони затверджені. Зазначені чинники негативно впливають на ефективність діяльності як цього органу, так і врядування в сфері євроатлантичної інтеграції в цілому.

Мають місце проблеми і з імплементацією євроатлантичних стандартів у військовій сфері. Багато прийнятих за останні роки стандартів НАТО ще не впроваджено повселюдно, а лише в окремих підрозділах Збройних Сил України, вже не кажучи про інші складові Сил оборони України.

І нарешті, залишається низьким рівень володіння англійською мовою посадовими особами в середній та нижній ланці управління. В деяких державних структурах керівники підрозділів міжнародного співробітництва не володіють англійською мовою.

Таким чином, виходячи з короткого огляду стану врядування в сфері євроатлантичної інтеграції України, у тому числі в умовах воєнного стану, необхідно констатувати, що система публічного управління в цій сфері не сприяє швидкому вступу України в структуру євроатлантичної безпеки та потребує значних змін. Необхідно удосконалити нормативну базу, створити вертикаль органів (підрозділів органів) державної влади з євроатлантичної інтеграції на штатній основі з чітким визначенням повноважень, підвищити рівень пріоритетності євроатлантичної інтеграції, професійності посадових осіб, тощо. Лише тоді значно покращиться ефективність врядування в сфері інтеграції в євроатлантичні структури та з'явиться реальна перспектива швидкого вступу України в НАТО.

#### Список літератури

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014 № 794- VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>
3. Про річні національні програми під егідою Комісії Україна – НАТО: Указ Президента України від 24.02.20221 № 722/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72/2021#Text>
4. Vilnius Summit Communiqué. North Atlantic Treaty Organization website. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_217320.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_217320.htm).

### ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

#### Кравець Олег Олександрович

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В результаті процесів децентралізації територіальні громади набули статусу первинного суб'єкта розбудови інституту місцевого самоврядування та управління розвитком територій в Україні. З огляду на це, проблематика сталого розвитку набуває все більшої актуальності в контексті державного управління не лише на рівні цілої держави, але й на рівні територіальних громад.

З'ясовуючи сутність поняття «територіальна громада», І. Котов визначає її як своєрідну соціально-економічну систему, складові якої є комплексно взаємопов'язаними, знаходяться на значній території, а також витрачають досить багато ресурсів з метою забезпечення власного розвитку. Територіальна громада виступає саморегулюючою соціальною основою, сталий розвиток якого лежить в основі формування громадянського суспільства [1, с.84].

Протягом багатьох поколінь зусиллями вчених було розроблено та сформульовано концепцію сталого розвитку (sustainable development), яка отримала міжнародне визнання. Ця концепція по суті є системою поглядів на взаємодію економічних систем і спільноти між собою та з природою. Вона сьогодні вважається найціннішою моделлю майбутнього світової цивілізації, оскільки відображає новий якісний стан розвитку суспільства, який визнається постіндустріальним. Теорія і практика сталого розвитку суспільства на всіх рівнях – глобальному, національному, регіональному або місцевому – відображає об'єктивну потребу переорієнтування економічного та соціального розвитку з урахуванням нагальної необхідності збереження природних та людських ресурсів для сучасного та майбутніх поколінь [3].

Досліджуючи сутнісну наповненість категорії “сталий розвиток територіальних громад”, варто брати до уваги те, що це поняття визначається змістом окремих його складових: “сталий” (у значеннях “незмінний”, “безперервний”, “тривалий”) та “розвиток” (процес переходу чогось з одного стану в інший, досконаліший). Виходячи із вищезазначеного, під сталим розвитком територіальних громад варто розуміти безперервний і тривалий процес кількісних та якісних змін у задоволенні потреб територіальних громад [4]. Слушною також є думка про те, що сталий розвиток - це розвиток, який здатен задовольнити сучасні потреби та забезпечує спроможність майбутнього покоління задовольняти особисті потреби [1, с. 83].

Отже, сталий розвиток територіальних громад – це концепція розвитку, спрямована на створення життєздатних, стійких та привабливих умов для життя та розвитку населення в межах конкретних територій, таких як міста, села та селища. Ця концепція передбачає комплексний підхід до планування і управління розвитком на місцевому рівні з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Сталий розвиток територіальних громад має на меті створення збалансованого середовища, де економічний розвиток поєднується зі збереженням природи та покращенням якості життя всіх мешканців. Ця важлива стратегія для досягнення сталості та процвітання на місцевому рівні є важливим об’єктом публічного управління, мета якого полягає в забезпеченні ефективного управління процесами розвитку на місцевому рівні з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Серед основних складових сталого розвитку територіальних громад можна виокремити:

1. *Економічний розвиток.* Забезпечення стійкого економічного зростання та розвитку підприємництва на місцевому рівні, що включає створення робочих місць, розвиток малих і середніх підприємств, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури тощо.

2. *Соціальна справедливість.* Забезпечення рівних можливостей для всіх мешканців території у доступі до освіти, охорони здоров’я, житла, культурних та розважальних послуг, заходи попередження та подолання наслідків бідності та соціальної нерівності.

3. *Охорона довкілля.* Збереження природних ресурсів, ефективне управління відходами, захист природних ландшафтів і біорізноманіття, розвиток екологічно чистих технологій і практик.

4. *Управління територією.* Впровадження ефективного управління розвитком територій, залучення громадськості до процесів прийняття рішень, розробка стратегічних планів розвитку, підтримка локальної ідентичності та культурної спадщини.

5. *Участь громадськості.* Залучення місцевих жителів, громадських організацій та підприємств у процеси прийняття рішень і планування розвитку території, що сприяє збільшенню відповідальності та локального впливу на розвиток.

На думку І. Котова, мета публічного управління сталим розвитком територіальних громад полягає у забезпеченні підходящих передумов для стабільного економічної, соціальної та екологічної стабільності, що веде до дає можливість підвищити глобальну конкурентоздатність держави в цілому [2, с. 106]. В цілому погоджуючись з думкою автора, вважаємо, що є необхідність уточнити основні цілі публічного управління у цій сфері. З огляду на структуру основних елементів сталого розвитку територіальних громад, варто визначити такі цілі:

1. *Забезпечення сталого економічного зростання.* Публічне управління повинно сприяти розвитку економіки територій шляхом створення сприятливих умов для підприємництва, інвестицій та створення робочих місць. Мета полягає у збалансованому економічному розвитку, який не тільки забезпечує зростання, але і зберігає природні ресурси.

2. *Підвищення якості життя громадян.* Однією з основних цілей публічного управління є забезпечення доступу мешканців до якісних соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, культура, житло тощо. Мета полягає в покращенні життєвого рівня та добробуту населення.

3. *Охорона довкілля та збереження природних ресурсів.* Публічне управління має сприяти створенню стратегій з управління природними ресурсами, зменшення викидів та забруднення, збереженню біорізноманіття та створенню екологічно чистого середовища для мешканців.

4. *Забезпечення соціальної справедливості.* Публічне управління має сприяти зменшенню соціальної нерівності, включенню усіх верств суспільства у процеси розвитку та забезпеченню рівних можливостей для всіх громадян.

5. *Участь громадськості та підвищення рівня відповідальності.* Метою публічного управління є залучення громадськості до прийняття рішень щодо розвитку територій, забезпечення відкритості та прозорості у владі, а також збільшення відповідальності урядових структур перед мешканцями.

Отже, загальна мета публічного управління сталим розвитком територіальних громад полягає в створенні умов для гармонійного розвитку економіки, соціуму та довкілля на місцевому рівні, забезпеченні якості життя мешканців та збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Управлінська діяльність має бути спрямована на досягнення поставлених цілей та завдань з найбільшою ефективністю, яка вимірюється результативністю досягнення цілей з використанням мінімальних ресурсів. Основні ідеї, стандарти або правила, які визначають спосіб організації та здійснення управлінських дій і прийняття рішень визначають принципи управління. Вони відображають основні цінності та стратегічні підходи, які спрямовують управлінську діяльність, допомагають структурувати управлінські процеси і забезпечують їх ефективність і стійкість.

Принципи публічного управління сталим розвитком територіальних громад базуються на підходах, що сприяють забезпеченню ефективного, прозорого та партисипативного управління розвитком територій з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Серед основних принципів публічного управління сталим розвитком територіальних громад можна зазначити:

1. *Інтегрованість.* Цей принцип передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів у всіх процесах управління розвитком території. Інтегрований підхід дозволяє забезпечити більш збалансований і стійкий розвиток.

2. *Участь громадськості.* Цей принцип означає активне залучення місцевого населення, громадських організацій, бізнесу та інших зацікавлених сторін у процеси прийняття рішень щодо розвитку території. Громадська участь сприяє підвищенню легітимності рішень та їх відповідності потребам місцевого співтовариства.

3. *Прозорість та відкритість.* Цей принцип вимагає забезпечення доступності інформації про процеси прийняття рішень, розподілу ресурсів та реалізації проектів розвитку. Прозорість сприяє підвищенню довіри місцевого населення до управлінських структур.

4. *Довгостроковість та стійкість.* Цей принцип покликаний забезпечити розвиток територій, який враховує потреби теперішнього покоління, не шкодить можливостям майбутніх поколінь. Він передбачає довгострокове планування та реалізацію стратегій розвитку.

5. *Ефективність і результативність.* Цей принцип означає досягнення конкретних результатів у здійсненні розвиткових заходів і проектів. Публічне управління має бути ефективним у використанні ресурсів та досягненні поставлених цілей сталого розвитку.

6. *Інноваційність та адаптивність.* Цей принцип передбачає впровадження новаторських підходів та технологій у планування і управління розвитком територій. Також важлива здатність адаптуватись до змін у соціальних, економічних та екологічних умовах.



Дотримання зазначених принципів публічного управління є важливими для успішного і стійкого розвитку територій, оскільки вони сприяють забезпеченню гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, а також підвищують участь громадськості та ефективність управління.

#### Список літератури

1. Котов І.В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Право та державне управління*. 2023. №3. С. 83-88.
2. Котов І.В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 106-110.
3. Кравченко Т. А. Основа сталого розвитку територіальних громад – системний підхід до реалізації національних інтересів України. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2014\\_1/24.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2014_1/24.pdf)
4. Патинська М. Формування категорії "сталий розвиток територіальних громад" в умовах євроінтеграційної перспективи. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції Київ, 2019. С. 32-33 URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27362>

## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ В МЕЖАХ ОБЛАСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

**Куспляк Галина Іванівна**

к.н.держ.упр., доцентка,  
доцентка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 №623-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Одеської області» [5] затверджено перелік спроможних територіальних громад, яким передбачено функціонування на Одещині найбільшої кількості територіальних громад – 91, з яких 19 міських, 25 селищних та 47 сільських. Субрегіональний рівень представлений в Одеській області 7 районами відповідно до постанови Верховної Ради України від 17.07.2020 №807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» [6].

Новостворені громади Одеської області отримали можливість більше контролювати власні ресурси, приймати рішення щодо розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів. Практика реформування АТУ в Одеській області виявила ряд проблем, зокрема, можна визначити такі:

- слабе розуміння стратегічного бачення розвитку територіальних громад, проблеми при розробці Стратегій розвитку громад та їх загальний низький рівень;
- неузгодженість стратегічних документів розвитку окремих громад між собою та з документами територіального (просторового) планування районного і обласного рівнів;
- домінування локальних короткострокових інтересів над довгостроковими стратегічними інтересами;
- відсутність належного досвіду і кваліфікації у осіб, що займають керівні посади в громадах;
- формування управлінських структур не за професійним, а за іншими чинниками (спільний бізнес, родинні чи приятельські зв'язки, політичні чинники тощо);

– збільшення диференціації у рівнях і показниках соціально-економічного розвитку громад;

– поглиблення депресивності (територій з низьким потенціалом соціально-економічного розвитку, значними соціальними проблемами);

– посилення екологічних проблем в окремих територіальних громадах.

В Одеській області функціонують громади з різною територіальною конфігурацією [1]:

– три громади з територією, що повністю знаходяться на території іншої громади (3,3%) – «бублик» – Великоплосківська сільська ТГ Роздільнянського району, Ізнійська міська ТГ Ізмайльського району та Ясківська ТГ Одеського району;

– п'ять громад, територія яких розділена на фрагментовані частини (5,5%) – Кароліно-Бугазька (розділена Дністровським лиманом) та Тузлівська (розділена озером Бурнас) сільські ТГ Білгород-Дністровської області, Криниченька сільська ТГ Болградського району, Усатівська сільська ТГ Одеського району та Подільська міська ТГ Подільського району;

– 9 громад складної конфігурації (9,9%) – «некомпактні» – Березівський район – 2 громади (Березівська, Коноплянська), Болградський район – 1 громада (Болградська), Одеський район – 5 громад (Біляївська, Вигодянська, Дачненська, Маяківська, Южненська) та Роздільнянський район – 1 громада (Великомихайлівська);

– 26 громад, адміністративний центр яких знаходиться біля межі території, тобто на периферії (28,6%).

Чисельність населення Одеської області за період з 2020 по 2022 роки скоротилась на 25,8 тис. осіб (з 2 377,2 тис. осіб у 2020 році до 2 351,4 тис. осіб у 2022 році). В області є дві громади з чисельністю населення менше 3 тис. осіб, що складають 2,2% від загальної кількості ТГ та розташовані в Березівському районі (Стрюківська сільська ТГ – 2,7 тис. осіб та Чогодарівська сільська ТГ – 2,06 тис. осіб) [3].

В цілому по області абсолютний приріст дітей дошкільного віку збільшився на 4,0 тис осіб, але таке зростання відбулося переважно у великих міських громадах (наприклад, Одеська + 7,4 тис. осіб, Таїровська +0,9 тис. осіб), а у селищних та сільських громадах кількість дітей дошкільного віку у переважній більшості зменшилась. В той же час абсолютний приріст дітей шкільного віку по області зменшився на 4,0 тис. осіб і можна припустити, що на цей процес суттєвий вплив має війна (діти виїхали навчатись за кордон) [3].

Відповідно до Методики формування спроможних територіальних громад, що затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214, «на території громади повинно проживати не менше, ніж 250 дітей шкільного і 100 дітей дошкільного віку» [4]. Так, в 21 громаді області (а це 23,1%) кількість дошкільнят менше 100 осіб. Кількість дошкільнят від 101 до 200 осіб налічується в 24 громадах (26,4%), від 201 до 500 – в 25 (27,4%), від 501 до 1000 – в 14 (15,4%), від 1001 до 4000 – в 7 (7,7%).

Поріг кількості дітей шкільного віку (250+) не пододала тільки одна громада області, що знаходиться в Березівському районі (Чогодарівська – 178 дітей) – це 1,1% від загальної кількості громад області. Кількість школярів від 251 до 500 осіб налічується в 11 громадах (12,1%), від 501 до 1000 – в 26 (28,5%), від 1001 до 4000 – в 46 (50,6%), від 4001 до 10000 – 6 (6,6%), більше 10001 – 1 (1,1%) [3].

Одещина прийняла 223,3 тис. переміщених осіб (zareєстровані як ВПО в області станом на 01.07.2023), з них – 187,6 тис. осіб після 24.02.2022. Інформація є не остаточною через постійний потік переміщених осіб, не всі проходять реєстрацію (наприклад, ті – хто має кошти на оренду житла), фіксується розбіжність даних щодо кількості ВПО, які реально проживають в громадах. Через значну чисельність ВПО збільшується і навантаження на місцеві бюджети.

Більшість громад Одеської області має низьку податкоспроможність та отримує базову дотацію з Державного бюджету – 76 громад, що складає 83,5% від всієї кількості ТГ

області. У 2022 році порівняно з 2021 роком надходження до місцевих бюджетів області значно зменшилися по 56 громадам (61,5%), по іншим громадам спостерігається збільшення доходів за рахунок, в основному, податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) військовослужбовців, що не є показовим для врахування спроможності громади. У 2021 році спостерігається зменшення фактичних надходжень місцевих бюджетів по відношенню до планових показників у 15 громад (16,5%), у 2022 році – у 22 громад (24,2%) [2].

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну по Одеській області зафіксовано наймасованіші атаки, під цілеспрямований обстріл підпадають об'єкти зернової та портової інфраструктури, а поруч і будинки, адміністративні споруди тощо. Є руйнування інфраструктури в Арцизькій міській громаді Болградського району, Кароліно-Бугазькій сільській та Сергіївській селищній громадах Білгород-Дністровського району, Одеській, Чорноморській та Южненській міських громадах Одеського району. Зруйновано міст через Дністровський лиман. Наразі приблизний обсяг руйнувань по громадам області не визначено.

У 2023 році здійснено розподіл субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проектів у рамках Програми з відновлення України, в якому на Одеську область виділено 455,2 млн. грн. для Березівської, Таїровської, Одеської та Раухівської ТГ [2].

Крім того, громади, що межують з прибережною територією та мають розвинену курортно-реакційну зону, втрачають надходження до місцевого бюджету через зменшення кількості туристів. Проводиться моніторинг збитків знищеної/пошкодженої туристичної інфраструктури внаслідок військових дій та передається в Державне агентство розвитку туризму України для пошуку міжнародних організацій, які готові підключатися до відновлення зруйнованих та пошкоджених туристичних об'єктів. На 01.01.2023 в цьому переліку налічувалося 60 об'єктів.

Узагальнення та рекомендації щодо:

1) Оптимізації формату окремих громад:

1.1. Розглянути можливість приєднання територіальних громад з чисельність населення менше 3 тис. осіб до тих громад, що знаходяться близько до межі з ними.

1.2. Переглянути варіанти перерозподілу неспроможних громад з чисельністю населення від 3 до 7 тис. осіб до більш спроможних.

2) Оновлення/вдосконалення критеріїв спроможності громад:

- привести у відповідність статистичну звітність: існує кардинальна невідповідність статистичної чисельності населення громади до фактичної чисельності громадян, що в ній проживають, адже від даного показника залежить визначення фінансової спроможності громади, обсяг фінансування субвенцій з Державного бюджету, якість надання послуг тощо;

- переглянути Методику формування спроможних територіальних громад з урахуванням показників та критеріїв їх визначення: змінити диференціацію кожного показника відповідно до критерію, що визначений математично з урахуванням попередніх розрахунків, а не емпірично. Це дозволить наблизити критерії у відповідності до спроможних громад; переглянути самі показники, деякі з них потребують змін з урахуванням особливостей визначення; доповнити фінансовими, економічними, соціальними показниками; врахувати показники участі громад в грантових міжнародних проектах тощо;

- активізувати громади, що межують поруч, до результативної та ефективної співпраці між собою в рамках співробітництва в різноманітних сферах життєдіяльності суспільства, що надасть змогу оптимізувати видаткову частину місцевого бюджету;

- розробити діючу стратегію розвитку громади з урахуванням реальних першочергових потреб та можливостей для населенням громади з метою отримання відповідних послуг;

- запланувати фінансування субвенції з Державного бюджету місцевим бюджетам на розробку документів просторового планування територіальних громад: генеральних планів, планів зонування, детальних планів тощо.

3) Підходів до вдосконалення територіальної організації влади:

- розширення повноважень органів місцевого самоврядування на законодавчому рівні в частині адміністрування місцевих податків та зборів, зокрема податку на нерухоме майно, від'ємне від земельної ділянки та земельного податку, що стимулюватиме місцеве самоврядування до зміцнення фінансового ресурсу, дозволить здійснювати контроль за сплатою місцевих податків та зборів;

- удосконалення порядку зарахування ПДФО або за місцем проживання платника, або за місцем реєстрації відповідного підприємства, або за місцем здійснення тої чи іншої господарської діяльності підприємства;

- розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади у зв'язку зі зміною адміністративно-територіального устрою (законопроекти) тощо.

### Список літератури

1. Атлас адміністративно-територіального устрою України. Друге, доп. видання. 2021. URL: <https://koblevo.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/atlas-atu-ukraine-2021.pdf>.

2. Державний веб-портал бюджету для громадян Open Budget. URL: <https://openbudget.gov.ua/>.

3. Інформаційно-аналітична система моніторингу статистичних та адміністративних показників територіальних громад. URL: <https://2023-ias.tdukr.com/>.

4. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 № 214.

5. Про затвердження перспективного плану формування територій громад Одеської області: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 № 623-р.

6. Про утворення та ліквідацію районів: постанова Верховної Ради України від 17.07.2020 № 807-ІХ.

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРРОРИЗМ ЯК СЛАДОВА ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ

**Латишева Вікторія Валентинівна**

к.н.держ.упр, доцентка,

доцентка кафедри міжнародних відносин та права

**Стовбуненко Злата Русланівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Інститут гуманітарних наук

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Україна вже третій рік поспіль перебуває в стані гострої фази війни та веде запеклу боротьбу, не лише на полі бою, а й в інформаційному полі.

Зростання кількості каналів інформації та швидкості її поширення призводить до підвищення рівня її впливу, як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію країн, що робить її зброєю в руках противника, тим самим максимально підвищуючи рівень інформаційної безпеки.

Викривлена та недостовірна інформація, поширювана різноманітними каналами від телебачення, ЗМІ до соціальних мереж, чинить згубний вплив, як на населення всередині країни, так і негативно впливає на імідж країни ззовні.

Враховуючи, що сьогодні Україна є максимально залежною не лише від зовнішнього фінансування, а й від поставок зброї, таке руйнування її іміджу на міжнародній арені становить загрозу її національній безпеці.

Особливо гостро ця проблема постала перед Україною останні десять років.

Просування російських наративів та концепції так званого «руського міра», недостовірне висвітлення подій на полі бою, спроби дискредитувати дії уряду та окремих посадових осіб, надмірна гіперболізація проблем в соціально-економічній сфері, подоланні корупції, мобілізації, своєчасності соціальних виплат, нагнітання панічних настроїв серед населення та численні спроби розколу населення в середині країни – все це є не що інше, як засобами ведення інформаційної війни.

Крайньою формою ведення інформаційної війни є інформаційний тероризм. На сьогодні немає чіткої класифікації інформаційного тероризму. Уніфікованого тлумачення у доктрині інформаційного права досі не існує.

Законодавство України не містить визначення інформаційного тероризму. Закон України «Про боротьбу з тероризмом» [4] містить поняття «технологічний тероризм», яке не збігається з дефініцією «інформаційний тероризм», а Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» містить визначення «кібертероризму» [5], який можна визнати лише одним із різновидів інформаційного тероризму. Слід зауважити, що визначення інформаційного тероризму не містять і міжнародні правові акти, серед яких варто виділити Конвенцію Ради Європи про запобігання тероризму, прийняту у 2005 р. та ратифіковану в Україні у 2022 р. [6], Конвенцію про кіберзлочинність, прийняту у 2001 р., ратифікація в Україні відбулася у 2005 р. [7].

Окремі вітчизняні автори роблять досить вдалі спроби дослідити питання правового забезпечення інформаційної безпеки [1,2,3]. Аналіз наукової літератури свідчить, що більшість зарубіжних дослідників поділяють точку зору, згідно з якою інформаційний тероризм є різновидом терористичної діяльності, яка пов'язана з досягненнями у сфері інформаційних технологій [2, с. 171].

Сутнісні характеристики поняття «інформаційний тероризм» та його основних видів подано у рис. 1.

Грунтуючись на дослідженнях, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців [1,3,8] розглянемо більш детально складовими інформаційного тероризму: кібертероризм та медіа-тероризм. Відповідно, кібертероризм – «це особливий вид тероризму, де «місцем» або «засобом» його здійснення є кіберпростір, водночас кіберпростором є глобальна взаємопов'язана мережа цифрових інформаційних та комунікаційних інфраструктур, під якою зазвичай розуміють інтернет і комп'ютерні мережі.

Поняття кібертероризму є дуже широким і може описувати різні дії, зокрема просте поширення пропаганди в інтернеті або зміну/знищення інформації, навіть проведення терористичних атак за допомогою комп'ютерних мереж» [8]. Основними засобами кібертероризму є здійснення кібератак, злам, викрадення або пошкодження персональних баз даних, або зараження їх вірусами, дестабілізація роботи сайтів державних органів влади, банківських установ, втручання в роботу державних електронних сервісів надання адміністративних послуг, втручання в роботу або перешкоджання роботі електричних мереж або систем зв'язку ( в якості прикладу, на думку одразу спадає масштабний збій одного із українських операторів зв'язку «Київстар», що стався 12 грудня 2023 року), втручання в роботу супутникового зв'язку та ін.

На думку вітчизняного дослідника К. С. Герасименко – сутність медіа-тероризму полягає «у спробах шляхом організації спеціальних медіа-кампаній дестабілізувати суспільство, створити у ньому атмосферу громадянської непокори, недовіри суспільства до дій та намірів влади й особливо – її силових структур, покликаних захищати суспільний порядок» [1, с. 163]. Засобами здійснення медіа-тероризму є організація інформаційних компаній в ЗМІ покликаних дестабілізувати ситуацію в середині країни за допомогою поширення фейків, викривлення інформації, поширення неправдивої

інформації тощо. Так, Російська Федерація створила декілька міжнародних інформаційних агентств, завданням яких є, в тому числі, поширення російських нарративів та недостовірної інформації щодо України. Це, наприклад, міжнародне інформаційне агентство (МЕА) «Росія сьогодні», а саме мультимедійна група «Sputnik» та телеканал «Russia Today», які здійснюють мовлення на закордонну аудиторію.

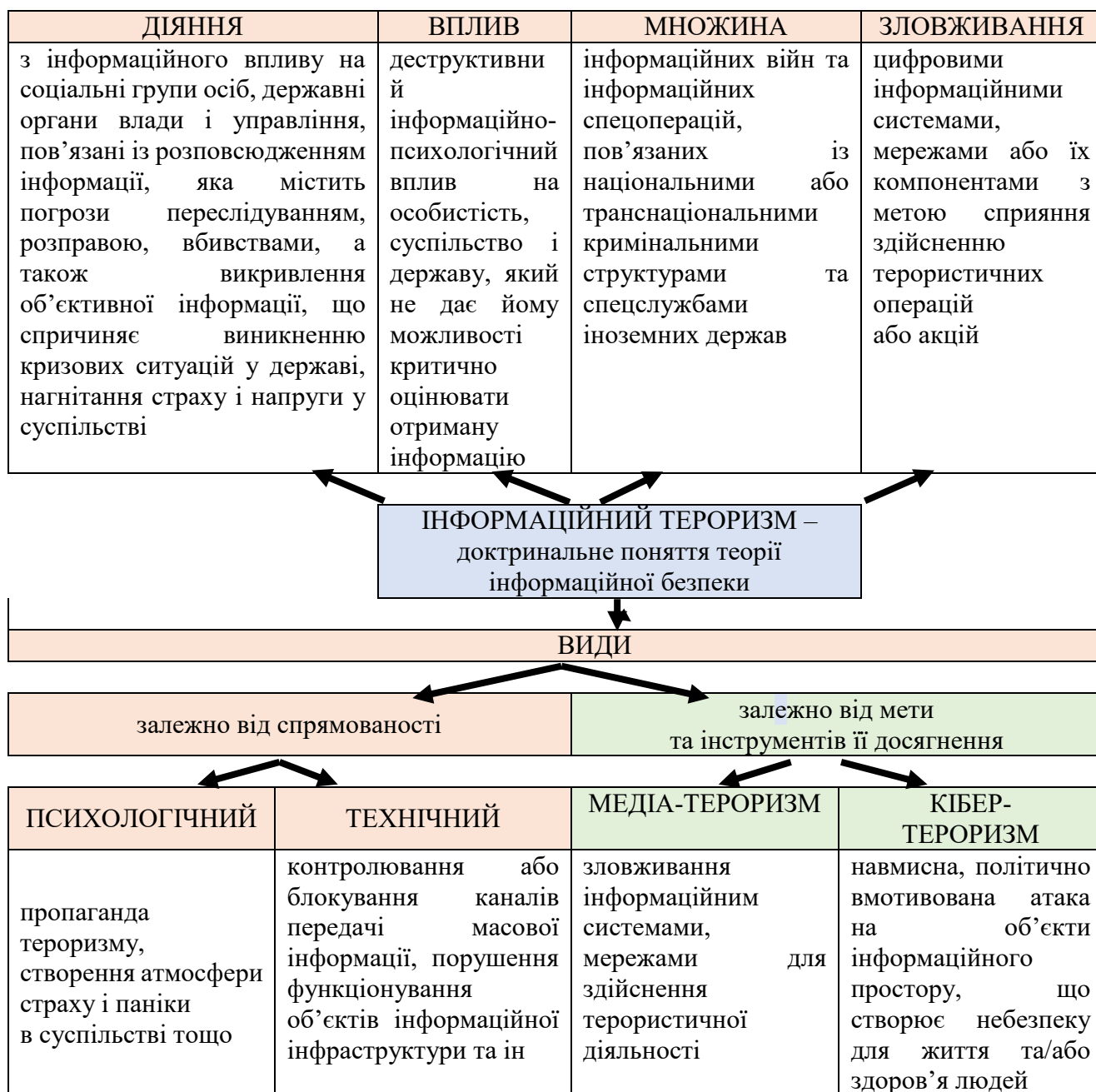


Рис. 1. Сутнісні характеристики поняття «інформаційний тероризм» та його основних видів. (Джерело: [2])

Отже, стрімкий розвиток інформаційних технологій, масштаб застосування глобальних телекомунікаційних мереж та процес побудови інформаційного суспільства спричинив різке підвищення рівня загроз інформаційного тероризму в інформаційному просторі. Для успішної протидії таким загрозам можна запропонувати такі напрями: уніфікацію та гармонізацію національного законодавства та міжнародних актів; проведення наукових розробок у сфері створення сучасних технологій виявлення та запобігання кримінальним і терористичним впливам на інформаційні ресурси; удосконалення багаторівневої системи підготовки кадрів у сфері інформаційної безпеки.

### Список літератури

1. Герасименко К. С. Сучасні ознаки загроз «інформаційного тероризму». *Форум права*. 2009. № 3. С. 162-166.
  2. Леонов Б. Д., Лихова С. Я. Інформаційний тероризм як загроза національній безпеці України. *Юридичний вісник*. 2021. № 2 (59). С. 170-176.
  3. Півоваров В.В. Інформаційний тероризм і маніпулювання свідомістю: детермінація та запобігання. *Юридичний науковий: електронний журнал*. 2021. № 11.
  4. Про боротьбу з тероризмом: Закон України від 20.03.03 р. № 638-IV.
  5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII.
  6. Про ратифікацію Додаткового протоколу до Конвенції Ради Європи про запобігання тероризму: Закон України від 20 вересня 2022 року № 2589-IX.
  7. Про ратифікацію Конвенції про кіберзлочинність: Закон України від 7 вересня 2005 року № 2824-IV.
- их Mayer Laura. Defining cyberterrorism. *Revista chilena de derecho y tecnología*. 2017. № 2. URL: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0719-25842018000200005](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-25842018000200005) (дата звернення: 03.05.2024).

## ВЛАШТУВАННЯ ОСВІТЯНСЬКОГО ПРОСТОРУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

**Матвієнко Людмила Володимирівна**

к.і.н., доцентка,

завідувачка кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних наук

Національний університет кораблебудування

ім. адмірала Макарова

м. Миколаїв, Україна

Однією з країн, чий освітній досвід є дуже актуальним на даний момент, є Україна. Цей досвід стосується облаштування освітнього простору в умовах військової агресії з боку РФ. Із 2014 року Україна зазнала російської військової агресії, втративши значну частину свого промислового, економічного, а також – освітнього потенціалу. У лютому 2022 року російська агресія повторилася зі значно більшим масштабом та відповідними наслідками: військові руйнування освітньої інфраструктури, окупацією частини територій, відтік педагогічних та науково-педагогічних кадрів у процесі вимушеної еміграції тощо. Європейські країни не стикалися з викликами такого масштабу після війни на Балканах у 1990-х роках, тому український приклад може бути корисним для визначення багатьох проблемних питань, пов'язаних із особливостями влаштування освітнянського простору в умовах військової агресії [3].

Сучасні тенденції глобалізації здійснюють неоднозначний вплив на процес освіти. Водночас вища освіта відповідає за збереження незалежного світогляду та цілісності нації. У реаліях війни важливо використовувати принцип мови науки, а не мови упереджень чи стереотипів.

Під поняттям мови науки розуміється спеціальний інструмент для формування та поширення знань у навчальному та академічному просторі, який ґрунтується на таких принципах:

- поваги до кожного учасника процесу навчання та спілкування;
- критичного та логічного мислення;
- всебічності пояснення наукових суджень;
- широке використання інструментів перевірки [2, с. 135].

Варто зауважити, що, на відміну від міфології чи релігії, які вимагають беззаперечної віри, наука помітно тяжіє до формування знання, істинність останнього може бути обґрунтована чи спростована раціонально чи емпірично. Зважаючи на цю тезу, ми вважаємо, що освіта і наука завжди нероздільні, тож у ситуації, коли освіта втрачає свою наукову компонентну складову, вона в будь-який момент може набути антигуманістичних проявів. Отже, через нерозривність понять науки та освіти актуальним є дослідження стану, проблем, перспектив функціонування освіти та науки в умовах військової агресії.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну акцентувало увагу на той факт, що освіта і наука – це сфери, які особливо піддаються впливу такому глобальному виклику, і, беззаперечно, – глибокій трансформації.

За законодавством України воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та 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 [5]. Починаючи з 24 лютого 2022 року, стало зрозумілим, що організувати навчання в типовому форматі стало практично неможливо. Російські війська обстріляли та завдали значних ушкоджень українським навчальним закладам. Незважаючи на те, що такі терористичні акти засуджуються у всьому світі, Росія продовжує знищувати українські освітні та академічні заклади. [2, с. 136].

За даними МОН України, станом на травень 2023 року понад 3000 закладів освіти зазнали руйнувань, понад 227 із них повністю знищено внаслідок військових дій на території України. Іншим навчальним закладам необхідно було створити безпечні умови для провадження освітньої діяльності. Основним завданням яке було поставлено управлінського характеру та органам державної влади це забезпечення безпечним умов освітнього процесу, облаштування укриттів, бомбосховищ, місць безпечного перебування під час обстрілів чи іншої військової небезпеки. Також в освітньому процесі утворилася нова потреба у інформатизації та цифровізації навчально-освітнього процесу [10, с. 64]. Відтак, процес запровадження та розвитку дистанційної (у деяких регіонах змішаної) системи освіти знову став актуальним. Дистанційне навчання – одна із форм навчання, яка виникла й удосконалювалася разом із розвитком інтернет-технологій, і на сьогодні має чіткі характерні ознаки, принципи і певні методичні напрацювання. Ця дефініція характеризується різноманітністю визначень, що свідчить про широкий діапазон підходів до його тлумачення. Найбільш повно розкрито сутність дефініції «дистанційне навчання» у «Положенні про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти», затвердженому наказом МОН від 8 вересня 2020 року №1115 зазначено: «дистанційне навчання – організація освітнього процесу (за дистанційною формою здобуття освіти або шляхом використання технологій дистанційного навчання в різних формах здобуття освіти) в умовах віддаленості один від одного його учасників та їх як правило опосередкованої взаємодії в освітньому середовищі, яке функціонує на базі сучасних освітніх, інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій» [4].

Сьогодні українські студенти і школярі навчаються за різними формами (очна, дистанційна, змішана). Такий формат навчання не став для освітнього середовища новим і несподіваним, адже пандемія коронавірусу стала причиною для переходу на такий формат навчання значно раніше. Пандемія Covid-19 актуалізувала потребу в цифровізації багатьох соціальних систем, зокрема – і освіти. Забезпечення безперервності освіти на тлі закриття навчальних закладів стало основною метою української влади [6]. Було використано багато інформаційних технологій, розроблено нові навчальні платформи та ресурси для ефективної організації навчального процесу [9, с. 44]. Проблеми цифрової грамотності та формування цифрової компетентності відтепер стали чи не базовими. Крім того, через



закриття навчальних закладів виникла необхідність оцінювати типові способи оцінювання учнів, а в деяких ситуаціях – і зовсім від них відмовитися [11, с. 81]. Наприклад, в деяких українських університетах стажування перенесли на інший термін, а в інших – скасували [9, с. 10]. Інші університети використовували компромісні методи, такі як пропонування іспитів у форматі дистанційного опитування чи тестування.

За підтримки Міністерства освіти і науки України з лютого-березня 2022 року почали активно розвиватися та використовуватися сучасні дистанційні платформи та ресурси для організації навчання на різних рівнях [1].

За сприяння Офісу Президента України та міжнародної організації ЮНІСЕФ сформовано онлайн-платформу «Єдиний український університет», метою якої є розвиток та підтримка сучасної інноваційної вищої освіти. Також ця структура займається розробкою окремих проектів підтримки всіх українських вишів у військових реаліях. Інший ресурс Prometheus також сприяє підтримці української освіти, він розробляє та впроваджує безкоштовні навчальні заходи для студентів в Україні. Таких платформ і ресурсів для розвитку освіти в Україні дуже багато, всі вони мають одну мету – підтримувати та розвивати національну систему формування молоді, формування конкурентоспроможних умінь і навичок [2, с. 139].

Отже, можемо констатувати, що в Україні право на освіту забезпечується максимально, враховуючи вимоги воєнного часу та умови військової агресії з його певними обмеженнями. Сьогодні в Україні максимально створюються умови із забезпечення доступу до освіти усім учасникам цього складного і важливого процесу:

– ухвалено низку нормативно-правових актів, що дозволяють уникнути колапсу в освітньому середовищі;

– реалізуються укладені на міжнародному рівні договори і програми про співпрацю України, зокрема з країнами Європейського Союзу.

#### Список літератури

1. Концепція цифрової трансформації освіти і науки: МОН запрошує до громадського обговорення. Опубліковано 25 травня 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konceptsiya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-mon-zaproshuye-do-gromadskogo-obgovorennya>
2. Марусяк Т. С. Освіта в Україні в роки війни: стан і перспективи. *Перспективи: суспільно-політичний журнал*. 2022. № 3. С. 134–140.
3. Мельник М. Ю. Освіта в умовах воєнного стану: результати опитування. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. № 4 (1). URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130>
4. Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти: Наказ МОН від 8 вересня 2020 року №1115.
5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII.
6. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р.
7. Прокопенко О. Технологічні виклики сучасності в цифровізації освіти майбутнього. *Освіта майбутнього*. 2021. № 1 (2). С. 4–13.
8. Романова А. Право на освіту: особливості реалізації під час війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 1 (37). С. 113-117.
9. Титова Н., Меренюк К. Цифрова грамотність майбутніх учителів в реаліях широкомасштабної військової агресії (досвід України). *Освіта майбутнього*. 2022. № 2(3). С. 43–54.
10. Хмелюк В. С. Способи стабілізації якості освіти в умовах воєнного стану. *Таверійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 67-73.

11. Шерман М., Мартинишин Ю., Хлисту́н О., Чухрай Л., Ключко Ю., Савків У. Оптимізація освітнього середовища з використанням інформаційних технологій. *IJCSNS. International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. № 21 (4). С. 80-83.

## МОДЕРНІЗАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРИТОРІЇ

**Миколайчук Микола Миколайович**

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

Демократизація українського суспільства окрім позитивних зрушень, створює певні виклики, пов'язані з потребою удосконалення підходів щодо визначення ефективності діяльності органів публічного управління. Зокрема, виникають питання щодо достовірності результатів показників у перерахунку на одного мешканця. Спрощення процедури вибору місця проживання, та певні особливості реєстрації мешканців не дають можливості застосувати загальноприйнятий підхід щодо порівняння показників у перерахунку на одну особу на рівні територіальних громад [1]. Особливо це стосується територіальних громад, розташованих поруч з великими містами та адміністративними центрами. Наочним прикладом є Авангардівська громада – розташована на захід від м.Одеса. Через її територію проходить кілька автодоріг міжнародного та регіонального значення, поряд - Міжнародний аеропорт «Одеса» та залізнична станція «Одеса Західна». Відстань від адміністративного центру громади до обласного центру, м. Одеса, складає 13 км. Віддаленість населених пунктів громади від адміністративного центру – від 4,5 до 10 км. Специфіка громади полягає в тому, що, крім вищевказаних населених пунктів, на її території наявна велика кількість житлових масивів, садівничих товариств (кооперативів), розташованих поза межами населених пунктів, на територіях яких проживає значна кількість мешканців, у тому числі дітей дошкільного та шкільного віку.

Щільність населення у населених пунктах громади станом на грудень 2020 року складала 266 осіб на 1 км<sup>2</sup> та була вищою від середньосвітового показник густоти населення, який становив 54 особи на 1 км<sup>2</sup>, та від середнього по Україні, який становив 75,3 особи на 1 км<sup>2</sup> (за даними демографічного паспорту України) [2].

Саме тому було запропоновано використовувати показник ефективності використання території як співвідношення показника, що аналізується та площі території [3].

Такий підхід дозволяє співставляти між собою показники різних територіальних утворень: країна–область–громада.

Наведений аналіз (див. Табл. 1) дає можливість порівняння ефективності використання території за обсягом реалізованої промислової продукції для Авангардівської ТГ та Одеської області на фоні України в цілому. Обсяг реалізованої промислової продукції в абсолютному значенні має значні розбіжності. Показник Одеської області в 477 разів більше за показник Авангардівської ТГ, проте у 35,5 рази менше за показник України. Проте, аналіз ефективності використання території дає підстави для висновку, що Авангардівська ТГ є самодостатньою в плані виробництва та реалізації промислової продукції, хоча й має доволі незначне (5,6%) відхилення від показника Одеської області. Хоча в цілому по Україні цей показник майже вдвічі перевищує показник Одещини.

Таблиця 1

Аналіз ефективності використання території за обсягом реалізованої промислової продукції

Територія	Площа, кв.км.	Обсяг реалізованої промислової продукції, тис.грн	Ефективність використання території, тис.грн./кв.км
Україна	603549	3236369100	5362,2
Одеська область	33314	91107000	2734,8
Авангардівська ТГ	73,9	190846,6	2582,5

Джерело: розраховано за [2, 4, 5].

Універсальність запропонованого підходу полягає в можливості застосовувати його для широкого спектру показників.

Зокрема, важливим для оцінювання ступеню розвитку території є аналіз структури їх економічної діяльності. Тобто, важливо співставляти частки внеску до валового регіонального продукту промислової, сільськогосподарської продукції та сфери послуг.

Як вже було зазначено вище, абсолютні значення показників різних територіальних утворень непридатні для порівняння через значну різницю у масштабах самих територій. Так, частка реалізованих послуг Авангардівської ТГ складає лише 1,3% від загального обсягу реалізованих послуг у Одеській області (див. Табл.2). У свою чергу, частка Одещини складає лише 6,9% від загального показника обсягу реалізованих послуг України.

Таблиця 2

Аналіз ефективності використання території за обсягом реалізованих послуг

	Площа, кв.км.	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн.	Ефективність використання території, тис.грн./кв.км
Україна	603549	1122763309	1860,3
Одеська область	33314	77807444,5	2335,6
Авангардівська ТГ	73,9	986458	13348,6

Джерело: складено за [2, 6].

Проте, аналіз ефективності використання території за обсягом реалізованих послуг дає підстави до висновків що економічна структура територіальної громади відповідає рівню розвинутих країн ЄС, оскільки ефективність від реалізованих послуг у 5 разів вища за ефективність від реалізованої промислової продукції. Загалом, показник територіальної громади у 5,7 рази вищий за показник Одеської області та 7 разів вищий за показник України.

Запропонований підхід можливо застосовувати не тільки для аналізу результатів діяльності громад, а й оцінювання потенційних можливостей території.

При цьому, знову ж таки, аналіз абсолютних показників, та навіть їх структури, надає лише приблизне уявлення щодо потенціалу. Так, за результатами аналізу таблиці 3 можливо лише зробити висновок, що капітальні інвестиції Авангардівської ТГ переважно спрямовані в житлові та нежитлові будівлі, що свідчить про збільшення можливосте щодо нарощення трудового та економічного потенціалу (промисловості та сфери послуг).

Таблиця 3

Обсяг капітальних інвестицій Авангардівської ТГ (за видами активів)  
за січень–грудень 2023 року

	Освоєно (використано) капітальних інвестицій	
	тис.грн	у % до загального обсягу
Усього	558338	100,0
Інвестиції у матеріальні активи		
у тому числі		
житлові будівлі	276620	49,5
нежитлові будівлі	216854	38,8
інженерні споруди	к	к
машини, обладнання та інвентар	7291	1,3
транспортні засоби	18760	3,4
інші матеріальні активи	17458	3,1

Джерело: [2].

Аналіз обсягів капітальних інвестицій на одиницю площі в Україні, Одеській області та Авангардівській ТГ (див.Табл.4) дає підстави для висновку щодо створення значного потенціалу для розвитку Авангардівської ТГ. Показник територіальної громади у 13,5 разів перевищує показник Одеської області та у 8,5 разів показник України.

Таблиця 4

Аналіз потенціалу території за обсягом капітальних інвестицій

	Площа, кв.км.	Обсяг капітальних інвестицій , тис.грн.	Ефективність використання території тис.грн./кв.км
Україна	603549	528802000	876,2
Одеська область	33314	18854000	565,9
Авангардівська ТГ	73,9	558338	7555,3

Джерело: розраховано за [2, 5].

У підсумку зазначимо, що хоча офіційно затвердженим в статистичній звітності залишається аналіз показників у перерахунку на одну особу, такий підхід втрачає свій сенс в процесі аналізу діяльності територіальних громад на рівні нижче за обласний. В умовах зростання кількості вимушено переміщених осіб, або впровадження права на вільне переміщення в рамках таких утворень як Європейський союз ускладнюється процес підрахунку економічно-активного населення та їх внеску в економіку. Територія ж громад є величиною більш усталеною, а отже визначення ефективності використання одиниці площі є також інформативним з огляду на можливість порівняння територіальних утворень різних рівнів.

#### Список літератури

1. Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні. Закон України від 11 грудня 2003 року № 1382-IV
2. Інвестиційний паспорт територіальної громади. Офіційний веб-сайт Авангардівської селищної ради Одеського району Одеської області. URL: <https://avangard.od.gov.ua/investytsiynyy-pasport-terytorialnoi-hromady/>

3. Миколайчук М.М. Фінансово-економічний механізм забезпечення стійкого збалансованого розвитку регіону: Монографія / за наук. ред. І.В.Розпутенка. Київ: НАДУ. 2010. 308 с.
4. Регіони України 2021. Статистичний збірник Ч.1 / за ред. І.Є.Вернера. Київ. 2022. 275 с.
5. Регіони України 2021. Статистичний збірник Ч.2 / за ред. І.Є.Вернера. Київ. 2022. 634 с.
6. Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

## СРІ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ (ДОСВІД УКРАЇНИ)

**Нестеренко Владислав Сергійович**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

**Панченко Ганна Олександрівна**

к.н.держ.упр., доцентка,

доцентка кафедри публічного управління та регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Обраний шлях Україною на європейську інтеграцію зумовлює необхідність дотримання вимог Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, у статті 22 якої зазначено, що «...таке співробітництво спрямовується на вирішення, *inter alia*, таких проблем:.. корупція як у приватному, так і в державному секторі» [8].

Зрозуміло, що це потребує впровадження ефективних механізмів запобігання та протидії корупції, імплементації кращих зарубіжних практик боротьби з цим негативним соціальним явищем, насамперед, таких механізмів подолання та попередження корупції, що успішно реалізовані в передових зарубіжних країнах: політичних, нормативно-правових, організаційно-функціональних, інституційних. Причому, розробка механізмів протидії корупції передбачає нормативно-та організаційно-правовий вплив на різні сфери суспільного життя, який повинен включати такі елементи: інформаційної відкритості, які мають бути спрямовані на запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, проведення фінансового контролю, моніторингу способу життя суб'єктів декларування, основою яких може стати досвід провідних країн світу [5, с. 1036].

У процесі вибудови антикорупційної стратегії країнами, зокрема і Україною, широко використовується підхід до оцінювання корупції, метою якого є кількісне вимірювання масштабів корупції. За результатами такого оцінювання можна також проаналізувати ефективність антикорупційних заходів у країнах, регулярні зрізи дозволяють порівнювати стан справ протягом років та відслідкувати зміни У світі є багато рейтингів для вимірювання корупції. Одні з найвідоміших – Індекс сприйняття корупції та Індекс верховенства права [1].

У Табл. 1. подано основні характеристики зазначених Індексів.

## Основні характеристики найвідоміших рейтингів для вимірювання корупції

Сутність	Ключовий показник	Цінність індикатора
<b>Індекс сприйняття корупції (<i>Corruption Perceptions Index - CPI</i>)</b>		
найбільш широко використовуваний показник корупції у світі, розроблений міжнародною організацією <i>Transparency International</i> . Оприлюднені щорічні рейтинги базуються на джерелах різних незалежних установ і дослідницьких центрів.	Ключовим показником Індексу є кількість балів, а не місце в рейтингу. Мін оцінка (0 балів) означає, що держава повністю просякнута корупцією, max оцінка – (100 балів) – суспільство майже повністю вільне від корупції.	- має глобальне географічне охоплення; - є більш надійним, ніж кожне джерело окремо, оскільки компенсує можливі помилки, беручи середнє значення принаймні з трьох різних джерел; - може розрізнити уявні рівні корупції детальніше, ніж джерела, які, наприклад, мають шкали 1-7 або 1-10; - поєднує різні точки зору щодо корупції в один індикатор, нейтрально підходить до особливостей політичних режимів.
<b>Індекс верховенства права (<i>WJP Rule of Law Index</i>)</b>		
розробка міжнародної організації <i>World Justice Project</i> . Індекс враховує повноваження та ступінь відкритості уряду, фундаментальні права громадян, забезпечення порядку й безпеки, цивільного та кримінального правосуддя, а також окремо рівень корупції.	В основі оприлюднених рейтингів від <i>World Justice Project</i> – аналіз результатів громадських опитувань, думок профільних експертів і практиків, 8 тематичних категорій, 44 різні індикатори, унікальні дані щодо понад сотні	-розрахований на широку аудиторію, що включає політиків, організації громадянського суспільства, науковців, громадян і фахівців юридичної практики зокрема; -як діагностичний інструмент, допомагає визначити сильні й слабкі сторони кожної проаналізованої країни або юрисдикції, а також заохотити до змін, зокрема в системі політичних дій і рішень; -пропагує мету зміцнення верховенства права всередині держав і юрисдикцій.

(Джерело: [1])

Розглянемо більш детально результати дослідження організацією *Transparency International* що рівня сприйняття корупції в Україні в 2023 р.

Відповідно до Індексу сприйняття корупції Україна посіла 104 позицію з-поміж 180 країн, отримавши 36 зі 100 балів в Індексі сприйняття корупції за 2023 рік та покращивши свій показник на 3 бали у порівнянні із 2022 р. (минулого року Україна набрала 33 бали та посіла 116 місце), важливо, що таке зростання зростання – один із найкращих результатів за 2023 рік у світі [4].

Всього за останні 10 років Україна додала 11 балів, і це найбільший приріст серед країн, які зараз мають статус кандидаток до ЄС. (Рис. 1).

Як свідчать дані з Рис. 1., із часів Революції Гідності і початком системних змін у – в сфері публічного управління (а Індекс сприйняття корупції стосується оцінки рівня сприйняття корупції лише в державному секторі) за 10 років Україна прослідковується тенденція зростання показника, яке відбувалося навіть під час повномасштабної війни.

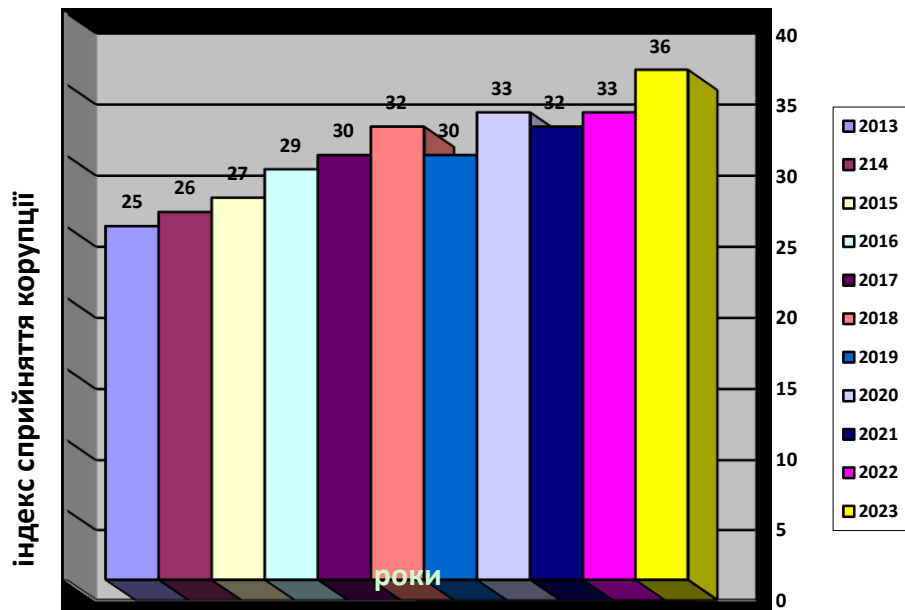


Рис. 1. Індекс сприйняття корупції в Україні у 10-річній ретроспективі (Джерело: [2]).

Слід зазначити, що Індекс сприйняття корупції оцінює сприйняття корупції в публічному секторі експертами, зокрема: хабарництво; розкрадання публічних коштів; кумівство на державній службі; захоплення держави; здатність уряду впроваджувати механізми забезпечення доброчесності; ефективне переслідування корупціонерів; надмірну бюрократію; наявність відповідних законів про розкриття фінансової інформації, запобігання конфлікту інтересів та доступ до інформації; забезпечення захисту викривачів, журналістів та слідчих [4].

Індекс сприйняття корупції розраховують на основі 13 досліджень авторитетних міжнародних установ і дослідницьких центрів. У дослідженнях щодо стану сприйняття корупції в Україні було взято до уваги 8 із 13 загальноприйнятих показників.

На Рис. 2. відображено складові Індексу сприйняття корупції в Україні за 2023 р.

На основі даних Рис. 2, можемо стверджувати, що протягом 2023 року Україна удосконалила свої результати в антикорупційній сфері, підвищивши їх по 4-ьом показникам у порівнянні із 2022 роком ( 1 – на 5 б.; 3 – на 8 б.; 9 – на 3 б.; 11 – на 12 б.), дотримавши стабільності – по 3-ьом (2; 8; 10) і лише по одному (5) – знизивши показник на 2 б.

Таким чином, можемо констатувати, що суттєвий приріст показника Україна отримала саме за час війни. *Експерти Transparency International Ukraine* виділяють ключові події, які вплинули на результат: ухвалення та реалізація Антикорупційної стратегії [6] та Державної антикорупційної програми [7]; активізація затримань і розслідувань у топ-корупційних справах; проведення більшості закупівель у Prozorro.

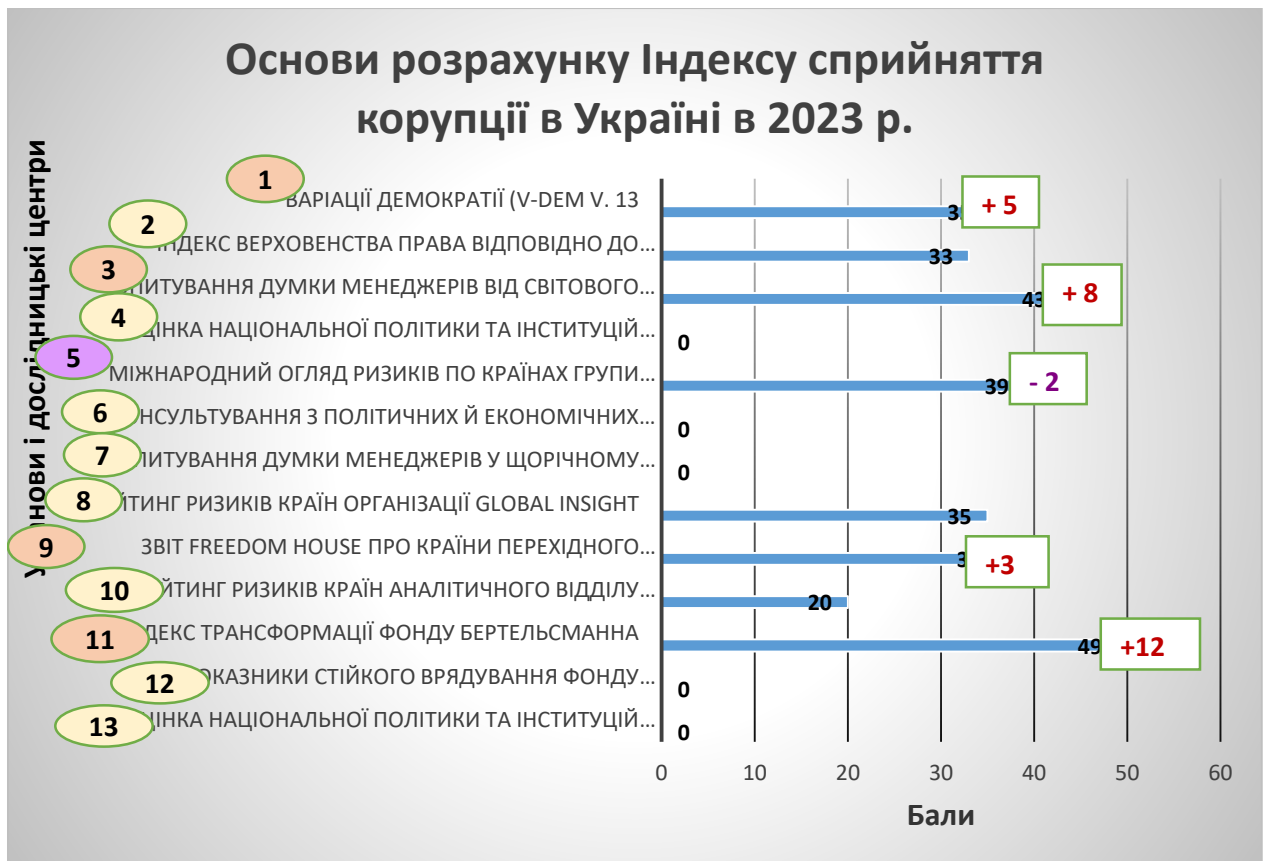


Рис. 2. Основні складові Індексу сприйняття корупції в Україні за 2023 р.

Джерело: [2].

#### Список літератури

1. Антикоруptionна енциклопедія. Офіс доброчесності НАЗК: офіційний сайт. URL: <https://prosvita.nazk.gov.ua/encyclopedia/vymiryuvannya-koruptsiyi>
2. Антикоруptionні результати України в цифрах і фактах. Офіційний сайт TRANSPARENCY INTERNATIONAL Ukraine. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
3. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. 2022. Чис. 27. С. 251-256.
4. Індекс сприйняття корупції-2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. Офіційний сайт Національного агентства з запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antikoruptsijna-polityka/indeks-spryuunyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/>
5. Наливайко І. О., Шевченко С. О. Сучасні механізми запобігання та протидії корупції в Україні. *The 5th International scientific and practical conference "Science, innovations and education: problems and prospects" (December 8-10, 2021) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan*. 2021. С. 1036. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/SCIENCE-INNOVATIONS-AND-EDUCATION-PROBLEMS-AND-PROSPECTS-8-10.12.21.pdf>
6. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX.
7. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220.
8. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII.



## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

**Панченко Ганна Олександрівна**

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

Перехід до сталого розвитку – це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаментальними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність. Світовий досвід доводить, що суспільний прогрес значною мірою залежить від підтримання балансу між цілями підтримки економічного зростання, конкурентоспроможності бізнесу, забезпечення екологічної безпеки та зменшення соціальної нерівності.

Аналізуючи процеси забезпечення реалізації сталого розвитку на рівні території в Україні, доцільно враховувати досвід інших країн. Має сенс вивчити, як здійснювалася децентралізація в інших країнах, який був шлях та терміни її здійснення. Зокрема, у Швеції пройшло 20 років, а Польща, досвід якої ближчий до України, витратила 12 років. Україна рухається в цьому напрямку вже 10 років з часу прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування [4].

Відповідно до сучасних вимог Європейського союзу сталий розвиток держави мусить бути головною метою регулювання питань в усіх сферах суспільного життя. При розробці політики чи дій в одній сфері суспільного життя слід визначати можливі наслідки економічного, екологічного та соціального впливу (як позитивні, так і негативні) на інші сфери політики. Європейський союз працює задля сталого розвитку Європи, ґрунтуючись на:

- збалансованому економічному зростанні та стабільності цін,
- конкурентоспроможній соціальній ринковій економіці;
- повному забезпеченні робочими місцями, високому рівні освіти, соціального прогресу;
- захист і покращення якості довкілля [5, с. 234].

Серед регіонів світу саме Європа характеризується найвищим відсотком забезпеченості національними стратегіями сталого розвитку, адже на даний момент усі країни-члени Європейського Союзу мають прийняті стратегії.

Перші стратегії сталого розвитку також були підготовлені саме у Європейському регіоні: так, національні стратегії сталого розвитку з'явилися у Швеції та Великій Британії ще у 1994 р., а у 1998 р. Державну програму сталого розвитку було затверджено у Фінляндії [6].

У 1997 р. сталий розвиток був включений до Амстердамського договору в якості фундаментальної мети політики ЄС.

Стратегія сталого розвитку ЄС була затверджена у 2001 р. на Гетеборзькому саміті та переглянута у 2006 і 2009 рр. Стратегія 2001 р. складалася з двох головних частин:

- перша пропонувала заходи для зміни низки «несталих» тенденцій;
- друга пропонувала новий підхід, за яким економічна, соціальна та екологічна політика ЄС мають бути взаємно узгоджені та підсилювати одна одну.

Подальші стратегії країн ЄС були створені згідно з цим підходом [10]. Взагалі, за показниками готовності та участі в розробці заходів щодо сталого розвитку науковці виділяють 4 групи країн:

- ранньою високою активністю;
- запізнілою високою активністю;

- запізнюю середньою активністю;
  - пізньою низькою активністю [3, с. 24].
- У Табл. 1. подано коротку інформацію про цей складний процес.

Таблиця 1

Типологія європейських країн за показниками готовності та участі в розробці заходів щодо сталого розвитку

<b>I група</b>	
країни з ранньою високою активністю участі в розробці заходів щодо СР (80-ті рр. ХХ ст. – початок процесу, тах активність – кінець 90-х рр. ХХ ст. – поч. ХХІ ст.)	
Швеція, Великобританія, Нідерланди	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спільно діють державні органи і органи місцевого самоврядування, недержавні організації;</li> <li>- виділяються кошти на проведення відповідних природоохоронних, рекламних та освітніх програм і заходів;</li> <li>- населення поводить активну, контролюючи владу в питаннях охорони навколишнього середовища;</li> <li>- національні стратегії сталого розвитку ухвалені у Швеції та Великій Британії у 1994 р.</li> </ul>
<b>II група</b>	
країни із запізнюю високою активністю участі в розробці заходів щодо СР (з 1997 р. – початок процесу, тах активність – 2005-2008 рр.)	
Данія, Фінляндія, Норвегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тільки з 1997 року почали активні дії з реалізації концепції сталого розвитку; стратегія сталого розвитку відображена в національній політиці і отримала необхідні правові основи;</li> <li>- місцеві органи влади повинні звітувати перед центральними органами про свої результати в питаннях переходу до сталого розвитку, особливо – з питань збільшення ресурсозабезпечення, зниження забруднення, збільшення біорізноманіття тощо;</li> <li>- 2005-2008 рр. – Данія, Фінляндія, Норвегія, Ісландія, Швеція впроваджують «Скандинавську стратегію сталого розвитку», серед основних питань якої були: зміна клімату; збереження біологічного різноманіття; розвиток і збереження природного й культурного середовища; морські ресурси та їх збереження; участь громадськості в проблемах сталого та гармонійного розвитку</li> </ul>
<b>III група</b>	
країни із запізнюю середньою активністю участі в розробці заходів щодо СР (з 1997 р. – початок процесу, тах активність – 2012-2015 рр.)	
Австрія, Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>- після Ріо-92 тут був тривалий період «мовчання», лише з 1997 року вони не тільки стали брати активну участь в міжнародних конференціях по сталому розвитку, але і значно активізували свою роботу в цьому напрямку;- росте активність населення, розробляються проекти і програми, приймаються законодавчі акти тощо;</li> <li>- вузьким місце в реалізації концепції сталого розвитку є питання широкої участі населення і встановлення місцевих пріоритетних аспектів розвитку згідно «Порядку денного на ХХІ ст.»</li> </ul>
<b>IV група</b>	
країни із пізньою низькою активністю участі в розробці заходів щодо СР (з 1997 р. – початок процесу, тах активність – 2012-2015 рр.)	

Іспанія, Італія, Ірландія, Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не брали участі в підготовці глобальних програм сталого розвитку;</li> <li>- внутрішні дії по охорони навколишнього середовища та розвитку не зазначалися особливою активністю;</li> <li>- в Іспанії регіональні агентства екологічного спрямування знаходяться тільки в стадії формування.</li> <li>- у Франції, хоча Міністерство у довілля і було створено в 1971 році, але активна екологічна політика не проводиться.</li> </ul>
---	--

Слід зазначити, що найбільш поширеними напрямками сталого розвитку в європейських країнах є:

- контроль за збереженням природного середовища;
- підтримання біологічного різноманіття;
- удосконалення екологічної політики: контроль за відходами та викидами, скорочення обсягів парникових газів, тощо;
- впровадження стандартів чистоти водних, повітряних, земельних ресурсів та їх захист від антропогенного навантаження;
- вирішення специфічних національних проблем країни - старіння населення, підвищення активного довголіття та працездатності пенсіонерів, зниження рівня захворюваності та ін. [2, с. 25].

У процесі впровадження сталого розвитку як на рівні окремої держави, так і на місцевому рівні, важливим аспектом є його інституційне забезпечення, адже без чітко визначених інституцій, які забезпечують реалізацію зазначеного процесу, практично не можливо говорити його про успішність та результативність.

У європейських країнах існують такі інституції у вигляді координаційних органів, функціональне навантаження яких полягає у забезпеченні реалізації політики сталого розвитку. У Табл. 2 подано огляд таких координаційних органів деяких країн Європи контексті меж їх повноважень (Табл. 2).

Таблиця 2

Інституції європейських країн, які опікуються забезпеченням процесу впровадження політики сталого розвитку

Країна	Орган, відповідальний за СР	Межі повноважень
Австрія	Комітет з питань СР	-координація діяльності щодо забезпечення СР між різними міністерствами
Великобританія	Робоча група з питань СР Підкомітет з питань довкілля та енергетики	- консолідує діяльність службовців і міністрів уряду з метою стимулювання дій з конкретних питань СР
Німеччина	Комітет державних секретарів з питань СР	- відповідає за розробку і реалізацію Національної стратегії сталого розвитку Німеччини.
Норвегія	Кабінет зі СР	-несе відповідальність за забезпечення узгодженості щодо політики СР
Фінляндія	Національна Комісія зі СР	-забезпечує просування стратегічних цілей СР в рамках національної та адміністративної політики; -сприяє активізації діалогу між різними суспільними силами; -заохочення і конкретизація процесів реалізації політики СР;

Швеція	Координаційна група з питань СР	-координація СР в рамках урядових установ, виконує функцію аналітичного центру; -сприяє подальшій розробці урядових установ; -виконує функцію аналітичного центру; -сприяє подальшій розробці Національної стратегії СР.
--------	---------------------------------	---

Варто акцентувати увагу на той факт, що стратегії сталого розвитку кожного регіону чи країни мають певні характерні риси, хоча при цьому спостерігається загальне дотримання до встановлених рекомендацій щодо їх написання. Це обумовлено багатьма факторами:

- економіко-правовими особливостями;
- національними традиціями;
- культурним середовищем;
- екологічними проблемами;
- специфікою розподілу горизонтальної та вертикальної відповідальності між органами влади тощо [3, с. 110]. Це є зрозумілим, адже сталий розвиток повинен започатковуватися та підтримуватися саме на рівні територіальної громади, і відповідно його забезпечення повинно здійснюватися «знизу-догори», тобто від конкретної громади до національного і світового рівнів.

Для того ж, щоб вивести регіон на траєкторію сталого розвитку, слід не тільки визначити ресурсну забезпеченість території, збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси суб'єктів політики місцевого розвитку, а й детально проаналізувати ситуацію, що склалася у провідних секторах економіки певної території [1, С. 158].

Отже, вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що розробка і прийняття стратегічних документів, які б визначали дієві заходи з реалізації принципу сталого розвитку організація і координація діяльності у цьому напрямку є важливою складовою національної політики розвинених країн. Кожній державі притаманний свій напрямок на шляху до сталого розвитку, враховуючи позитивний досвід державної політики розвинутих країн, що досягли успіхів на шлях до сталого розвитку.

Тому в Україні виникає необхідність структурних змін в побудові ефективної політики, які би забезпечили сталі темпи економічного зростання вирішення соціальних проблем, покращення навколишнього середовища та забезпечення успішної інтеграції країни у світовий соціально-економічний простір.

#### Список літератури

1. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 154-160.
2. Макосій С.Д. Зарубіжний досвід реалізації стратегії сталого розвитку. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. Серія: Механізми державного управління. 2017. № 2. С. 22-27.
3. Попович Н.В. Стратегії сталого розвитку країн Європи та їх картографічне забезпечення. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*: збірник наукових праць. 2015. Вип. 22. С. 108-111.
4. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р.
5. Сталий розвиток територіальної громади: управлінський аспект/ За заг. ред. Ю.О. Куца, В.В. Мамонової. Х.: Вид-во Хар. НАДУ "Магістр", 2008. 236 с.
6. Sustainable development knowledge platform. URL: <https://sustainabledevelopment.un-.org>

## ДЕСКРИПТОР «ТРАНСПОРТНА ДОСТУПНІСТЬ ТА КОМУНІКАЦІЯ» – ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДНЕСЕННЯ НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ ДО КАТЕГОРІЇ «МІСТО»

**Попов Микола Петрович**

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

Відповідно до ст. ч. 5, п. 1 ст. 2 Закону України № 3285-ІХ «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» під час віднесення населених пунктів до іншої категорії враховується транспортна доступність та комунікації населених пунктів [5].

Аналіз засвідчив, що категорія «транспортна доступність та комунікація» відсутня в законодавстві. Найбільш наближеною до неї поняттями законодавства є:

– доступність первинної медичної допомоги – сукупність характеристик спроможної мережі первинної медичної допомоги, а також вимог до місця розташування у просторі об'єкта інфраструктури, де надається ПМД, відповідно до яких пацієнт може отримати ПМД відповідної якості [4];

– транспортна інфраструктура означає всі дороги та стаціонарні установки, які необхідні для кругообігу, безпеки та захисту навколишнього середовища від усіх видів транспорту [6];

– транспортна мобільність – можливість здійснення переміщення людей та вантажів у просторі за допомогою різних способів руху, в тому числі моторних і безмоторних транспортних засобів, а також пішої ходьби [3].

Виходячи із доктринальних засад теорії транспортних комунікацій однією з найяскравіших характеристик щодо рівня розвитку певної території є транспортна система. Транспорт – це специфічна комунікаційна інфраструктурна галузь матеріального виробництва й сфери обслуговування, яка забезпечує потреби населення й господарства з усіх видів перевезень. Транспорт є необхідною умовою територіального поділу праці, спеціалізації регіонів, їх комплексного розвитку. Транспортний фактор здійснює вплив на розміщення й галузеву структуру виробництва, без його врахування не можна досягти раціонального розміщення продуктивних сил [1].

Транспортна доступність трактується у двох аспектах:

1) характер віддаленості географічного об'єкту (населений пункт, економічний центр, підприємство, квартал міста, будь-якої точки) відносно транспортної магістралі чи транспортного вузла (пункту);

2) можливість (потенційна та реальна) досягнення певного місця (точки простору, ділянки території) транспортними засобами по наявній транспортній мережі.

Транспортну доступність (дискримінацію) найчастіше вимірюють у кількості часу, необхідного для подолання певної відстані [4].

Відмінності між містом та селом щодо транспортної доступності та комунікацій можуть бути суттєвими та здійснювати значний вплив на життя мешканців кожного типу населеного пункту. До основних відмінностей можна віднести наступне:

– у містах зазвичай більш розвинена транспортна інфраструктура, включаючи автобусні маршрути та інші види транспорту. У сільських населених пунктах транспортна інфраструктура як правило менш розвинена з обмеженими маршрутами транспорту;

– у містах громадський транспорт представлений більш насичено, забезпечуючи мешканців легшим доступом до різних частин міста та послуг. У селах може

бути обмежена кількість громадського транспорту, що робить людей залежнішими від особистого автомобіля чи інших форм транспорту;

– міста зазвичай мають більш щільну та багатополосну дорожню мережу з автоматичними засобами регулювання руху. У сілах дорожня мережа є менш розвиненою, з вузькими дорогами та менш складними системами розв'язок;

– у містах зазвичай ширше поширення високошвидкісного інтернету та мобільного зв'язку. У селах доступ до Інтернету та мобільного зв'язку може бути обмежений або менш надійним через віддаленість від технологічної інфраструктури.

– міста пропонують ширший спектр послуг, таких як медичні заклади, магазини, ресторани, освітні заклади та розважальні заклади, розташовані ближче один до одного та легше доступні. У сільській місцевості ці послуги зазвичай є розосередженими та вимагають великих часових та фізичних витрат на їх досягнення.

В Європейській хартії міст I, яка була прийнята Постійною Конференцією місцевих та регіональних органів влади Європи в 1992 році [2], визначено ряд керівних принципів для міст країн Європи.

Зокрема, селище Авангард Одеської області у повній мірі відповідає принципам, що закладені у розділі 4.1 «Транспорт і мобільність»:

1. За рахунок наявності розгалужених маршрутів громадського транспорту вдалося зменшити кількість подорожей, особливо на приватних автомобілях. Наявність громадського транспорту і шкільних автобусів надає змогу зменшити подорожі для громадян, які живуть в одному місці, працюють в іншому, шукають основні послуги та товари в третьому, перевозять своїх дітей до шкіл і зі шкіл в іншому місці.

Актуальним шляхом забезпечення територіальної доступності повної загальної середньої освіти в Авангардівській селищній територіальній громаді є підвезення до місця навчання та у зворотному напрямку учнів і педагогічних працівників. У громаді створені умови для підвезення до всіх ЗЗСО, які розташовані в адміністративному центрі та в центрах старостинських округів, учнів та педагогів з селища Радісне, житлових масивів, садівничих товариств (кооперативів), що розташовані, у тому числі, поза межами населених пунктів громади. Парк шкільних автобусів налічує 13 одиниць техніки.

Крім підвезення учнів та педагогічних працівників до ЗЗСО громади шкільними автобусами, в громаді передбачено безоплатне перевезення учнів та дошкільнят до Одеського ліцею № 130 Одеської міської ради та Авангардівського ЗДО «Берізка» відповідно та у зворотному напрямку

У Авангардівській селищній територіальній громаді за межею пішохідної доступності проживає 1046 учнів, які у 2022/2023 навчальному році стовідсотково підвозилися 9 шкільними автобусами до місць навчання та у зворотному напрямку до:

- ЗЗСО «Авангардівської гімназії» – 51 дитина на двох автобусах;
- ЗЗСО «Прилиманського ліцею» – 803 дитини на п'яти автобусах;
- ЗЗСО «Новодолинського ліцею» – 80 дітей на одному автобусі;
- ЗЗСО Хлібодарського ліцею – 112 дітей на одному автобусі.

2. У селищі Авангард мобільність організована таким чином, що дозволяти співіснувати різним формам подорожей: велосипеди; ретельно сплановані пішохідні зони; недорогий, безпечний і надійний громадський транспорт.

3. Вулиці селища повністю відповідають вимогам «вилиця – це соціальна арена»: фізичне відновлення вулиці за допомогою більш широких тротуарів; пішохідні зони; контроль транспортних потоків шляхом відповідного планування та планування вулиць; обережне використання вулиць з одностороннім рухом.

Також спостерігається захист і покращення відкритого простору за допомогою високоякісної та тривалої реконструкції; якісні вуличні меблі, громадські покажчики та рекламні вивіски; регулювання фасаду; надання рослинності, зелені, води, фонтанів, скульптур.

Здійснюється усунення по можливості сторонніх шумів: розвиток привабливої, високоякісної приватної, комерційної чи громадської діяльності на тротуарах, терасах і фасадах кафе.

4. Здійснюються постійні освітні та навчальні зусилля, тобто місцева влада має чітку відповідальність підтримувати та розвивати кампанії з підвищення свідомості, щоб як змінити моделі поведінки, так і прищепити мешканцям переконання, що вулиця належить їм, є комунальною власністю, але, як наслідок, вулиця має бути використовувати гармонійно та поважати.

Усі населені пункти громади забезпечені покриттям національних операторів мобільного зв'язку Vodafone Україна, lifecell, Київстар 3G та 4G та інтернет-провайдерів, які надають послуги з використанням волоконно-оптичних технологій.

Авангардівською селищною радою видається друкована газета «Сучасний Авангард», тираж 3000 примірників. Газета безкоштовна для населення і розповсюджується по населеним пунктам громади.

Офіційний сайт Авангардівської селищної ради <https://avangard.od.gov.ua/> – є однією з основних інформаційно-технологічних форм комунікації та важливим компонентом у забезпеченні зв'язку органів місцевого врядування з населенням.

Одночасно відповідальними працівниками селищної ради ведуться сторінки у соціальних мережах Фейсбук, Телеграм, на яких оперативно висвітлюється офіційна важлива інформація для населення від селищної ради.

На території всіх населених пунктів приймають сигнали всіх регіональних і загальнонаціональних мереж ефірного теле- та радіомовлення.

Отже суспільний та комунікативний простір селища Авангард обумовлюється характерними рисами контактів, комунікації, взаємодії мешканців, виникли традиції та сталі форми поведінки мешканців, які чітко ідентифікують їх як міських жителів у порівнянні з представниками інших селищних спільнот.

Таким чином, за дескриптором «транспортна доступність та комунікація» та з врахуванням інших чинників розвитку населених пунктів Авангардівської селищної територіальної громади вважаємо за можливе внесення пропозиції з боку Авангардівської селищної ради до відповідних органів державної влади на підставі Закону України № 3285-IX «Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України» щодо надання селищу Авангард статусу міста.

#### **Список літератури**

1. Бідняк М.Н. Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: теорія і практика: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця. 2006. 176 с.

2. Європейська міська хартія. URL: <https://rm.coe.int/ref/CHARTE/URBAINE>

3. Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 № 926.

4. Про затвердження Порядку формування спроможних мереж надання первинної медичної допомоги: Наказ МОЗ України і Мінрегіон України від 06.02.2018 № 178/24.

5. Про порядок вирішення окремих питань адміністративно-територіального устрою України: Закон України від 28.07.2023 № 3285-IX.

6. Протокол про сталий транспорт до Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат: Міжнародний документ від 26.09.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_576#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_576#Text)

7. Пугач С.О. Дослідження транспортної доступності території та комунікаційне районування на прикладі Старовижівського району Волинської області. *Актуальні проблеми регіональних досліджень* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 11–12 груд. 2017 р.) / М-во освіти і науки України [та ін.]. Луцьк, 2017. С. 26–29.

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

**Приходченко Людмила Леонідівна**

д.н. держ. упр., професорка,  
завідувачка кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Бондар Анастасія Олександрівна**

аспірантка кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В результаті військової агресії Росії в Україні постраждала не тільки логістична, енергетична та соціальна інфраструктури. Значних втрат зазнала також культурна сфера України. Крім цілеспрямованого руйнування об'єктів культури в ході військових дій, окупанти вивозять музейні колекції та знищують будь які артефакти української культурної спадщини. Є і певні проблеми, що виникли в діяльності закладів культури, музеїв та галерей в результаті постійних обстрілів з боку російських військ всій території країни, особливостей військового часу.

Після перемоги, на порядку денному, поряд з загальною повоєнною відбудовую Україну, стане й завдання реновації сфери культури, визначення напрямів її подальшого сталого розвитку. Для цього науковцями за підтримкою посадових осіб повинна бути запропонована нова парадигма державного управління сферою культури. Вона має будуватися на концепції цифрової трансформації не тільки самої системи державного управління, але і широкого впровадження цифрових технологій як в сам мистецький процес, так і в інфраструктуру його підтримки та забезпечення, створення та розширення загальної бази даних щодо культурних та мистецьких пам'яток регіонів України.

У зв'язку з цим великого значення набуває завдання не тільки створення українського електронного мистецького простору, що буде представляти буде оцифровані витвори мистецтва, артефакти з архівних та музейних фондів, але і стане спроможний забезпечити безпосереднє спілкування між митцями та споживачами мистецького продукту.

Сучасна тенденція з застосування концепції цифрової трансформації системи державного управління процесом розвитку сфери культури та відновлення культурної спадщини є якісно новим підходом в загальному розумінні сфери електронного урядування. Але її практичне застосування на рівні національних та регіональних інститутів культури обмежується браком досвіду, невизначеністю щодо того, які цифрові інструменти мають бути використані на відповідному рівні та яким чином перенести спілкування між суспільством, митцями, представниками неурядових організацій з органами публічної влади у віртуальну площину.

В цьому плані слід відмітити, що широке розповсюдження процесу цифрової трансформації має базуватися на єдиних для міжнародного співтовариства стандартах створення, зберігання, обліку, опису, використання цифрових копій для забезпечення взаємодії не тільки з органами влади, але і інтеграції у світове культурне середовище.

Для вирішення цих проблем в Україні, в першу чергу, має бути розроблена стратегія впровадження цифрових технологій, яка була б орієнтована на підтримку формальних та неформальних механізмів діалогу між залученими сторонами. Можливість підтримки у цифровому середовищі нової парадигми державного управління сферою культури буде забезпечена шляхом одночасного представлення потенціалу новітніх цифрових технологій та сфери державного управління. Як результат, цифрова трансформація функцій державного управління дозволить центральним, регіональним і місцевим органам влади



краще планувати свою діяльність по відновленню закладів культури і надавати послуги, які будуть врахувати особливі потреби споживачів мистецьких продуктів. Підґрунтям цього процесу має стати відповідна бізнес-модель цифрової трансформації соціокультурної сфери.

Особливістю сучасної бізнес-моделі, за якою діють заклади культури, є орієнтація на споживача. Але слід розуміти, що створення глобального цифрового інформаційного середовища дає йому можливість отримати необхідний мистецький продукт де завгодно, у нього виникає можливість вільного вибору. Тому для підтримки місцевих та національних закладів культури, музеїв тощо необхідно залучення до вирішення існуючих проблем не тільки фахівців в сфері мистецтва, інформаційних технологій, але і представників органів публічного управління, державних органів влади, що опікуються проблемою збереження та розвитку культурної спадщини. Тільки спільними зусиллями можна бути вивести соціокультурну сферу України на новий сучасний рівень та зробити її конкурентоспроможною на світовому рівні.

Таким чином, питання розробки бізнес-моделі цифрової трансформації соціокультурної сфери, орієнтованої на розвиток території за умовами повоєнного відновлення та представлення оцифрованої культурної спадщини на світовому рівні, є актуальним та таким, що потребує свого вирішення завданням. Така модель, крім розгляду специфічних питань цифрової трансформації, визначення зв'язків, що виникають між суб'єктами та об'єктами управління в сфері культури, повинна, з урахуванням умов та обмежень на процеси оцифрування, дозволяє визначити перелік та алгоритм застосування функціональних механізмів державного управління, порядок збереження та використання пам'яток культурної спадщини.

Істотною рисою процесів цифрової трансформації є певна апріорна та поточна невизначеність в описі об'єктів управління та факторів зовнішнього впливу, пов'язаних з процесом оцифрування та застосування інструментів електронного урядування закладами культури. Це потребує обов'язкове урахування такої вимоги до бізнес-моделі, як адаптивність до зовнішніх умов. Її має забезпечити організаційний функціональний механізм державного управління, що також дозволить забезпечити здатність процесу цифрової трансформації до самоорганізації.

При покладанні в основу бізнес-моделі процесу цифрової трансформації принципу адаптивності, в першу чергу необхідно визначити зв'язок між організаційно-правовою формою цього процесу та певними моделями адаптації, які вже були запропоновані дослідниками при аналізі складних організаційних систем. Для визначення такого зв'язку бізнес-модель процесу цифрової трансформації буде доцільним представити в якості системи, в якій відповідно до характеру зовнішніх факторів впливу здійснюється зміна алгоритму та умови взаємодії суб'єктами та об'єктами управління.

Будь-яка модель процесу цифрової трансформації має володіти певними властивостями по адаптації як комплексного, так і окремих функціональних механізмів управління у його складі. Отже, основною проблемою процесу адаптації під такі змінювані умови є формування гнучкої системи управління, здібної до швидкої самоорганізації та перебудови. Саме це і є основним завданням синтезу комплексного МДУ. Для цього, критерії оптимальності застосування організаційного МДУ в першу чергу мають визначитися метою, яку необхідно досягти у рамках реалізації процесу цифрової трансформації. В свою чергу, ця мета визначає процедуру синтезу комплексного МДУ за умовою застосування прийнятих показників оцінки процесу цифрової трансформації в контексті розвитку національної сфери культури загалом.

До переліку можливих показників індикаторів оцінки слід віднести такі показники як результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, так і оптимальне число ієрархічних рівнів організаційної структури системи управління закладами культури та мистецьким процесом, мінімізація витрат на оцифрування пам'яток культури тощо.

Таким чином, вирішення проблеми цифрової трансформації соціокультурної сфери представляє собою проблему, вирішення якої потребує комплексного підходу, що буде включати соціологічне дослідження культури споживання продуктів мистецтва, інженерну розробку спеціальних технологій та засобів, необхідних для представлення цифрового контенту та техніко-економічне обґрунтування нової бізнес-моделі державного управління діяльністю закладів культури.

Для визначення нових підходів до процесів цифрової трансформації в соціокультурній сфері дослідники в сфері державного управління мають запропонувати перехід від традиційної демонстрації мистецького продукту у цифровій формі, до створення віртуального середовища, в якому споживач цифрового контенту може не тільки отримати необхідну йому послугу, але і безпосередньо спілкуватися з митцями, художниками, науковцями та колом однодумців.

З урахуванням викладеного, можна визначити першочергові завдання для підтримки процесів цифрової трансформації соціокультурної сфери України:

- формування сучасної парадигми розвитку сфери культури та мистецтва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів та масового переходу суспільства на спілкування у цифрових мережах та віртуальному середовищі;

- концептуалізація теоретико-методологічних аспектів державного управління розвитком сферою культури в умовах зростання ентропії цифрового інформаційного середовища та моделювання основних напрямів їх трансформації за викликами часу;

- визначення принципів, механізмів, методів та засобів державної організації і управління діяльністю закладів культури, необхідних для забезпечення їх економічної та соціальної ефективності, використання потенціалу цифрової трансформації для залучення додаткових джерел доходу та інвестицій у культуру;

- підготовка відповіді на:

- «цифрові зрушення», задоволення потреб в цифрових технологіях закладів культури та окремих митців, що стикаються з браком фінансування та недостатньою кваліфікацією, необхідною для ефективної роботи у цифровому інформаційному просторі;

- «цифрові виклики», визначення потенційного взаємозв'язку між цифровим і традиційним мистецтвом і контекстом, в якому виконується робота, для аудиторії з різною цифровою грамотністю та рівнем культури;

- «визначення цифрового потенціалу» державного менеджменту закладів культури, необхідного для того щоб вони були спроможні використовувати переваги нових способів взаємодії з аудиторією та розглядати цифрову трансформацію в якості державного підходу, орієнтованого на людину.

#### Список літератури

1. Гудзенко О. Цифрова трансформація в культурі: реалії сьогодення та перспективи розвитку. *Схід*. 2003. Том 4 № 3. URL: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/296605>

2. Горбул Т. О. Діджиталізація культурної спадщини в Україні: аналіз особливостей в контексті розвитку цифрової культури. *Культурологічний альманах*. 2023 № 4. URL: <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/297>

3. Гололобов С., Антонова Л. Реалізація державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи: виклики та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. №3. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1014/993>

4. Комова О. Концептуальні засади державної політики в сфері музейної справи. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету*. Серія: Історія, економіка, філософія. 2023. № 28. С. 73-82. URL: <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/280615>

## ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ КРИЗЬ ПРИЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ UKRAINE FACILITY

**Тодорова Ольга Леонтіївна**

к.н.держ.упр., доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Лесик Олена Василівна**

к.н.держ.упр., доцентка,  
доцентка кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В умовах війни половину бюджетних потреб України забезпечують партнери. Коли держава настільки залежить від зовнішнього фінансування, маємо чітко розуміти цінність підтримки міжнародних партнерів, відповідальність та необхідність забезпечити ефективність використання як власних коштів, так і зовнішньої фінансової підтримки.

З цією метою сформовано технічний документ, необхідний для реалізації програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу. Так ЄС передбачив 50 млрд євро для фінансування за програмою Ukraine Facility у бюджет на 2024-2027 роки

Документ складний, багатокомпонентний, містить двосторонні зобов'язання та передбачає погодження і фінансування в кілька етапів. Зокрема, ще в лютому 2024 року, Європейський парламент затвердив остаточний регламент програми, у якому визначено її умови. Україна та ЄС підписали меморандум про взаєморозуміння та кредитну угоду щодо перехідного фінансування. Уряд України завершив розробку Плану України відповідно до умов регламенту, тож 18 березня, Кабінет Міністрів України затвердив План для Ukraine Facility, який стане основою для реалізації програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу протягом 2024-2027 років. Надалі Урядом надано його на розгляд Єврокомісії та комітету країн-членів. Європейська комісія та комітет країн-членів мають провести оцінку для остаточного затвердження Плану Європейською радою, що дозволить програмі Ukraine Facility повноцінно запрацювати.

Хоча, Україна, протягом березня-квітня, вже отримала перші два фінансові транші, Україна та ЄС мають укласти ряд угод для отримання основного фінансування у рамках програми.

План передбачає реалізацію реформ, які закладуть фундамент для подальшого відновлення й розвитку економіки та інтеграції України до ЄС.

Як ми вже зазначали, з одного боку, це технічний документ для функціонування Ukraine Facility. Правила та політика ЄС не дозволяють просто перерахувати Україні 50 млрд євро на потреби відновлення та відбудови. План містить перелік реформ. Залежно від їх впровадження в Україну надходять щоквартальні транші впродовж 2024-2027 років.

З іншого – План не стільки про отримання фінансової підтримки, скільки про майбутнє, про економічне зростання за новими правилами. Закладені в ньому реформи відповідають принципам «відбудувати краще, ніж було»; «не залишити нікого осторонь», та «не завдати значної шкоди» [1].

Протягом 2024-2027 років 50 мільярдів євро від ЄС буде спрямовано на фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій, а також технічну підтримку в реалізації програми.

Реформи у Плані для Ukraine Facility розділені на 3 основні блоки (табл.1):

## Блоки реформ у Плані для Ukraine Facility [2]

<b>БАЗОВІ РЕФОРМИ</b>	<b>ЕКОНОМІЧНІ РЕФОРМИ</b>	<b>КЛЮЧОВІ СЕКТОРИ</b>
<i>Створюють основу для прискорення економічного відновлення та зміцнення інституційної спроможності</i>	<i>Необхідні для розвитку економіки та підвищення добробуту громадян</i>	<i>Пріоритетні сфери, швидкий розвиток яких стимулюватиме комплексне економічне зростання Окремий фокус – розвиток малого та середнього бізнесу.</i>
Реформа державного управління Управління державними фінансами Судова система Боротьба з корупцією та відмиванням грошей	Фінансові ринки Управління державними активами Людський капітал Бізнес-середовище Децентралізація та регіональна політика	Енергетика Транспорт Агропродовольчий сектор Критичні матеріали та виробництво Промисловість ІТ

Відповідно до Плану реалізації [2], базові реформи ґрунтуються на розумінні того, що для швидкого відновлення та довгострокового економічного зростання потрібні державні реформи, які створять основу для прискорення економічного відновлення та зміцнення інституційної спроможності. За рахунок цих реформ передбачається забезпечення комплексного, інтегрованого підходу до розвитку на десятиліття вперед.

Економічні реформи включають зміни, що відбуватимуться за чотирма напрямками: фінансові ринки, управління державними активами та приватизація, людський капітал, а також бізнес-середовище. Ці кроки націлені на створення прозорої, справедливої та ефективного системи для залучення інвестицій, зручної для підприємців та держави. Вони покликані забезпечити доступ бізнесу до капіталу, активів, та найголовніше – призвести до збільшення кількості спеціалістів завдяки покращенню освіти та поверненню наших людей.

Стратегія секторального розвитку спрямована на концентрацію ресурсів та зусиль на ключових галузях, які мають як національне значення, так і глобальний потенціал. Їх зростання, передбачається, забезпечить комплексний розвиток економіки та активізує суміжні галузі [3].

План також має 3 наскрізні напрями, окремі заходи щодо яких передбачені в усіх розділах. Це «зелений» перехід, цифрова трансформація та європейська інтеграція.

Більш детально, ключові реформи включають:

- впровадження Національної Стратегії доходів, що визначатиме напрямки податкових та митних реформ в Україні під час війни та після її завершення для збільшення податкових надходжень,

- відновлення середньострокового бюджетного планування для забезпечення стабільності та ефективності розподілу ресурсів, регулярні огляди витрат для підвищення ефективності бюджетних видатків та надання державних послуг, запровадження управління фінансовими ризиками для місцевих бюджетів для зменшення фінансової вразливості,

- комплексну реформу управління публічними інвестиціями, спрямовану на стратегічне узгодження та прозорий відбір проєктів.

Подальші реформи спрямовані на підвищення прозорості та підзвітності у використанні ресурсів.

Розробка Середньострокової стратегії управління державним боргом має на меті ефективно та стає управління боргом з одночасною підтримкою зусиль України з відновлення та ринкової інтеграції. Україна також просуватиме реформу митниці, включаючи подальшу гармонізацію та діджиталізацію митних процедур.

Документ включає понад 150 індикаторів за 69 напрямками реформ. Виконання реформ заплановане на період до 2027 року. План розроблявся в повній синхронізації з ключовими міжнародними партнерами України. З огляду на це, передбачені індикатори частково відповідають вже наявним міжнародним зобов'язанням України в рамках інших угод.

План також передбачає 16 інвестиційних індикаторів, що входять до загального переліку змін. Для їх виконання Україна продовжить та посилить програми розвитку інфраструктури, розмінування, відновлюваної енергетики, а також підтримку малого та середнього підприємництва тощо [4].

Таким чином, План для Ukraine Facility передбачає здійснення структурних реформ в державному секторі, проведення низки економічних реформ, спрямованих на розвиток бізнес-клімату та підприємництва, а також кроки для розвитку пріоритетних секторів, що можуть забезпечити швидке економічне зростання. Реалізація Плану сприятиме європейській інтеграції України та подальшому стійкому розвитку економіки.

Ці реформи покликані сприяти подоланню соціальних, економічних та екологічних наслідків війни, підвищенню стійкості, наближенню до стандартів Європейського Союзу та просуванню належного врядування та сталого розвитку, зокрема, в частині ролі територіальних громад регіонів. Адже відбудова буде, в першу чергу, відбуватись в регіонах, тож потрібно посилити спроможність регіональних акторів, забезпечити ресурсами та інструментами задля ефективного відновлення та подальшого розвитку. Виконання цього завдання передбачає, що потрібно надати місцевим громадам повноваження у розробці політики, плануванні проектів та забезпечити ефективну координацію на всіх рівнях уряду. Формування відповідних методів та підходів до узгодження та реалізації відповідних процесів можуть становити напрями подальших досліджень.

#### Список літератури

1. Денисюк М. План для Ukraine Facility: які реформи фінансуватиме ЄС в Україні. *Українська правда*. 22 березня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/03/22/711500/>
2. План для Ukraine Facility задачі та зміст. URL: [https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-dlya-ukrainefacility\\_prezentacziya.pdf](https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-dlya-ukrainefacility_prezentacziya.pdf)
3. Програма підтримки економіки: План для реалізації Ukraine Facility: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>
4. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. Міністерство економіки України. 18 березня 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТЯНСЬКОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКО-ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

### Флуєрар Катерина Олегівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Сьогодні реформування системи освіти є важливою складовою реформування усієї управлінської системи нашої держави. Так, будь-яка реформа має свої складові, терміни проведення, етапи та перспективи. Освітня реформа в Україні забезпечує активний перехід

системи освіти від режиму закритого пострадянського функціонування до її розвитку в умовах ринкової економіки та децентралізації [3, с. 6].

Однією тенденцією з реформування сучасної освіти є цифрова трансформація системи освіти і науки в Україні. Фактично, це комплексна робота над побудовою цілої системи цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також автоматизацією збору і аналізу даних [5].

Ця трансформація включає в себе такі складові, як:

– SELFIE (Self-reflection on Effective Learning by Fostering the Use of Innovative Educational Technologies);

– автоматизований Інформаційний Комплекс Освітнього Менеджменту;

– Всеукраїнська школа онлайн;

– Вступ іноземців, головні новини цифрової трансформації освіти і науки;

– Е-документи в Дії;

– Єдина Державна Електронна База з питань освіти;

– мультипредметний тест;

– Національна електронна науково-інформаційна система (URIS);

– онлайн-сервіси, освітній чат-бот, результати аудиту ІТС (інформаційний портал);

– цифрові платформи у вищій освіті.

Кожен освітній заклад сьогодні підключений до цифрової системи, яка дозволяє контролювати кількість учнів, зміну інформації про заклад, кадровий потенціал, наявність пільгових категорій, матеріально-технічне забезпечення та багато іншого. Для освітян ця система більше відома як «КУРС: Школа». Це програмне забезпечення призначене для виконання таких функцій:

– ведення єдиної бази даних ЗНЗ,

– керування шкільними процесами,

– розрахунку навантажень вчителів,

– складання розкладу занять,

– обліку дітей шкільного віку,

– автоматичного (натисканням однієї кнопки) складання обов'язкових звітів ЗНЗ-1, 77-РВК та 83-РВК,

– ведення електронних шкільних журналів.

Програма «КУРС: Школа» здатна враховувати відомості про :

– інфраструктуру школи (корпуси, поверхи, кабінети, класні кімнати і т.ін.), адміністрацію, викладацький склад, учнів, їх батьків або опікунів, дисципліни, що читаються (предмети);

– навчальний план школи, навчальні програми з окремих предметів, відомості про класи, їх кількість, розподіл по змінах;

– встановлювати розпорядок роботи школи на кожен день, а також протягом тижня, місяця, року.

За допомогою програми можна скласти розклад занять – найважливіший документ планування навчального процесу і основний організаційний документ школи, який визначає роботу вчителів та учнів, адміністрації та всього закладу в цілому і, як наслідок, поліпшується ефективність роботи школи, складаються більш комфортні умови для її творчої роботи. У системі існує 4 базові сутності, на які вона спирається : класи, предмети, кабінети, люди. Ці сутності представлені на 4 закладках. Кожна закладка має вигляд таблиці із даними [4].

Окрім цього курсу, освітянам на допомогу приходить система АІКОМ, яка безпосередньо пов'язана з «КУРСОМ: Школа» та освітньою субвенцією. Саме ця система дозволяє виявити учнів, які в силу певних причин та обставин, особливо у військовий час,

коли дуже поширеною є внутрішня міграція населення, дублюються у різних освітніх закладах, що є порушенням чинного законодавства.

Загалом АІКОМ – це електронна система управління освітою зі збору, зберігання, управління, використання даних у сфері освіти, що дає змогу приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення. Дана система генерує статистику в межах системи освіти, забезпечує її моніторинг завдяки розширеним функціональним можливостям [1, с. 27].

АІКОМ було розроблено в рамках гранту Світового банку для проекту «Зміцнення науково-обґрунтованої розробки державної політики на основі освітньої статистики та аналітики» і впроваджується Державною науковою установою «Інститут освітньої аналітики» (ДНУ «ЮА») за підтримки Міністерства освіти і науки України [1, с. 34].

У системі освіти діє Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) – автоматизована система, функціями якої є збір, верифікація, оброблення, зберігання та захист інформації про систему освіти. Власником ЄДЕБО та виключних майнових прав на її програмне забезпечення є держава. Розпорядником ЄДЕБО є Міністерство освіти і науки України, а технічним адміністратором – державне підприємство «Інфоресурс», що належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України. Обробка і захист інформації здійснюються в ЄДЕБО відповідно до вимог законодавства у сфері захисту інформації, що перебуває у власності держави. Головним призначенням ЄДЕБО є забезпечення фізичних та юридичних осіб інформацією в галузі освіти [2].

ЄДЕБО на зараз забезпечує:

- електронне ліцензування освітньої діяльності (оформлення, подання документів до органу ліцензування та отримання відповідного рішення в електронному вигляді) у сферах вищої, фахової передвищої та професійної (професійно-технічної) освіти;

- акредитацію освітніх програм, спеціальностей, у встановленому законодавством порядку;

- супроводження прийому на навчання для здобуття фахової передвищої та вищої освіти шляхом забезпечення;

- інформування громадськості, зокрема через веб-сайт ЄДЕБО, про перебіг вступних кампаній до закладів фахової передвищої та вищої освіти;

- формування, реєстрацію та облік інформації для видачі суб'єктами освітньої діяльності документів у сферах професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти (документів про освіту, студентських (учнівських) квитків державного зразка, а також для видачі суб'єктам освітньої діяльності ліцензій на провадження освітньої діяльності, сертифікатів про акредитацію освітніх програм, спеціальностей, свідоцтв про атестацію суб'єктів освітньої діяльності у встановленому законодавством порядку; можливість перевірки достовірності документів про освіту, студентських (учнівських) квитків державного зразка, факту навчання для здобуття професійної (професійно-технічної) освіти за освітньо-кваліфікаційними рівнями «кваліфікований робітник» та «молодший спеціаліст» (починаючи з 2014 року), фахової передвищої освіти, а також вищої освіти (починаючи з 2012 року), сертифікатів, виданих педагогічним працівникам, які успішно пройшли сертифікацію;

- інформування громадськості про видані, анульовані суб'єктам освітньої діяльності ліцензії на провадження освітньої діяльності, розширення, звуження їхньої освітньої діяльності, сертифікати про акредитацію освітніх програм, спеціальностей, а також свідоцтва про атестацію суб'єктів освітньої діяльності, інституційну акредитацію закладів вищої освіти, інституційний аудит закладів освіти, інформація про які міститься в ЄДЕБО;

- формування статистичних звітів у сферах фахової передвищої та вищої освіти; інших потреб у галузі освіти, визначених законодавством [2].

Отже, сучасна освіта має чималі технології та практики, що забезпечують реформування системи освіти: починаючи від законодавчих змін і закінчуючи впровадженням сучасних цифрових освітніх технологій. Варто зазначити, що в управлінні освітою застосовується широкий спектр підходів та інструментів, які гарантують

підвищення якості освіти та інтеграцію освітньої системи України до міжнародних стандартів, норм.

### Список літератури

1. Амеліна О., Цуркан О. Нові форми освіти. Дистанційне та змішане навчання. Досвід, поради, інструменти. Харків: Основа, 2022. 128 с.
2. ЄДЕБО. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo>
3. Освітня реформа: результати та перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ. 2019. 228 с.
4. Програма «КУРС: Школа». URL: <http://ekyrs.org/ua/about/>
5. Цифрова трансформація освіти і науки. МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/cifrova-transformaciya-osviti-ta-nauki>.

## ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ

### Шегида Лариса Георгіївна

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Аналіз стану правового врегулювання налагодження комунікації між органами публічної влади в Україні і громадськістю показав, що сучасний стан комунікації неповною мірою відповідає рівню розвитку українського суспільства і світовим тенденціям. В цьому контексті цілком виправданою є позиція органів влади та ІГС в Україні щодо необхідності удосконалення механізму регулювання процесу обміну інформацією, зокрема обґрунтування впровадження принципу партнерської взаємодії, що передбачає не тільки інформування населення, а й налагодження ефективного зворотного зв'язку, проведення відповідної роз'яснювальної роботи, встановлення громадського контролю за діяльністю органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Для удосконалення державної комунікаційної політики, налагодження органами влади внутрішньої та зовнішньої комунікації варто вивчати кращі практики зі світового досвіду та адаптувати до українських реалій.

Ще з 1766 року Закон Швеції про свободу преси визначив принцип, згідно з яким урядові документи мають бути відкритими для суспільства, а також надав громадянам право звертатися із запитом до урядових органів щодо надання офіційних документів. В цілому, досвід інших країн, які прийняли закони про доступ до публічної інформації, свідчить про позитивний вплив таких законодавчих змін на реалізацію громадянами своїх інших основоположних прав, підвищення ефективності діяльності органів влади, а також зменшення ризиків корупції.

Давні традиції у площині законодавчої бази щодо свободи доступу до інформації має Фінляндія. Будучи частиною Швецького королівства, вона застосовувала шведський Закон 1766 року «Про доступ до публічної інформації». У 1951 році було прийнято Закон «Про гласність офіційних документів», який діяв до 1999 року. З 1 грудня 1999 року його замінив Закон «Про відкритість діяльності уряду». Цим документом було визначено принцип, згідно з яким документи є відкритими для громадськості, за винятком випадків, коли існують вагомі причини для відмови в їх наданні. Сьогодні майже всі органи державної влади Фінляндії мають власні веб-сайти та пропонують онлайн послуги: громадяни можуть шукати та отримувати інформацію, надсилати запити, брати участь у голосуванні, подавати заяви та більше взаємодіяти з посадовими особами. Політика відкритості та можливість електронного доступу до інформації є основною причиною низької корупції у Фінляндії.



Факти корупційних діянь у країні трапляються скоріше як винятки, ніж як закономірність. Акти, які стосуються прозорості (Конституція і Закон «Про відкритість діяльності уряду»), використовуються на всіх рівнях державної адміністрації. Ними проголошується право доступу до всіх державних документів як основне право громадянина. У свою чергу, органи державної влади зобов'язуються превентивно забезпечувати інформацією громадськість.

Для забезпечення в майбутньому кращого реагування та більшої гнучкості органів публічної влади необхідними є подальші зусилля з удосконалення інструментів, основних процедур та врахування результатів публічних консультацій у процесі прийняття рішень. Наприклад, у Швейцарії консультації з громадськістю є фундаментальною складовою комунікаційної системи.

Існують і країни, в яких консультації значно обмежені в обсязі та застосовуються скоріше для посилення впливу влади. Безпрецедентний рівень взаємодії, що дає Інтернет, має потенціал збільшення масштабу, широти та глибини консультацій органів влади з громадянами та іншими зацікавленими особами під час розробки та реалізації комунікаційної політики. Набирають обертів та поширюються онлайн-консультації у процесі підготовки проєктів актів. Вони вже стали звичним явищем і під час пандемії набули широкої популярності у всьому світі як зручний інструмент комунікацій. Але прикладів належної практики застосування консультацій при розробці комунікаційної політики ще небагато. Хоча простежується тенденція, що у найближчому майбутньому нові інструменти замінять традиційні методи. Попередній досвід свідчить, що електронні комунікації є більш ефективними, коли супроводжуються офлайн-комунікаціями, зокрема, поєднують дискусійні онлайн-групи із консультаціями віч-на-віч.

Постійним напрямом комунікаційної роботи органів влади Польщі стало інформування громадян про наміри адміністрації з питань удосконалення системи надання послуг, проведення конкурсів та інших заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності органів. У межах програми «Приязна адміністрація» оцінюються дії адміністрації, спрямовані на вдосконалення послуг, що ними надаються. Таким чином, проєкти, які реалізуються польською владою, ініціюють зміни в адміністраціях. Особливо активно поширюється досвід відкритості дій, громадянам надається інформація про найважливіші процедури адміністративних органів, спрямованість послуг, форми документів, оплату.

Нині надзвичайно актуальним питанням є впровадження електронної взаємодії в умовах стрімкого розвитку е-урядування. Багато країн світу (Австрія, Бельгія, Ірландія, Сінгапур, Таїланд, Фінляндія, Естонія, Данія, Люксембург, Франція, Німеччина, Іспанія, Італія та ін.) живуть уже в нових вимірах цифрового суспільства та економіки, запровадивши е-урядування, створивши урядові портали, запусивши електронні цифрові підписи, ID- та MobileID-карти, налагодивши взаємодію між органами влади, а найголовніше – між державою і громадянином. Великі країни-члени ЄС наполягають на запровадженні єдиного цифрового податкового реєстру та відповідних баз даних для цифрової економіки. Сутність цих пропозицій полягає у тому, щоб фірми сплачували податки саме там, де вони працюють і заробляють, а не там, де зареєстровані. У цьому випадку цифрова економіка сприятиме більш справедливому розподілу надходжень. А в Європарламенті вже висуваються вимоги з приводу створення єдиного для ЄС контрольного органу, який би займався регулюванням у цій сфері.

Яскравим прикладом закордонного успішного досвіду впровадження електронного урядування і зокрема електронної взаємодії є Естонія, громадяни якої з 2002 року замість паперових документів і паспортів отримують індивідуальні ID-карти, за допомогою яких користуються широким спектром послуг в режимі онлайн (державно-адміністративні, медичні, фінансові, освітні послуги, розрахунки за користування громадським транспортом і бібліотеками, страхування і голосування на виборах, водійські права та можливість подорожувати країнами ЄС тощо).

Іспанські міста – серед світових лідерів у розвитку Smart City – зручних сучасних сервісів для мешканців і влади. Наприклад, Барселона завдяки своїм досягненням стала світовою меккою для щорічних зустрічей експертів у Smart City зі всього світу. Мадрид є розробником open source платформи сервісів е-демократії Council (поєднує в собі сервіси ідентифікації громадян, а також – петиції, бюджет участі, публічні консультації, опитування й т.п.). З моменту, як у 2016 році муніципалітет Мадриду перетворив цей продукт в open source (програма з відкритим кодом), до її використання вже долучилося біля 80 міст з 19 країн світу.

При вивченні та аналізі зарубіжного досвіду електронного урядування цінною є ідентифікація всіх найбільш значущих компонентів інформаційно-технологічної інфраструктури е-уряду. Узагальнювати цей досвід слід з погляду класифікації структур та їхніх елементів, варіантів реалізації різноманітних елементів структур, розроблення проєктів надання еталонної моделі електронного уряду.

Одним із перших міжнародно-правових актів, яким зроблено спробу накреслити основні принципи і шляхи формування та розвитку інформаційного суспільства, є «Хартія глобального інформаційного суспільства», прийнята лідерами «сімки» найбільш розвинених держав світу в Окінаві 22 липня 2000 р. Згідно з положеннями цієї Хартії, сутність стимульованої інформаційно-комунікаційними технологіями (ІТ) економічної й соціальної трансформації полягає в її здатності сприяти людям і суспільству у використанні знань та ідей. Інформаційне суспільство, як його розуміють автори Хартії, дає змогу людям використовувати свій потенціал і реалізовувати свої устремління.

У Хартії також визначено, що всі люди скрізь, без винятку, повинні мати можливість користуватися перевагами глобального інформаційного суспільства, а стійкість цього суспільства ґрунтується на демократичних цінностях, таких як вільний обмін інформацією і знаннями, взаємна терпимість і повага до особливостей інших людей.

При цьому сама Хартія розглядається передусім як заклик до всіх як у державному, так і в приватному секторах ліквідувати міжнародний розрив у галузі інформації і знань.

ІТ відкривають величезні можливості для становлення й розвитку економік. Країни, що досягли успіху у використанні потенціалу ІТ, можуть сподіватися подолати перепони, що звичайно виникають у процесі розвитку інфраструктури, та рушити назустріч ефективнішій реалізації своїх цілей – у напрямку скорочення бідності, охорони здоров'я, покращення санітарних умов, освіти, а також у використанні переваг швидкого зростання глобальної електронної торгівлі.

У процесі розбудови інформаційного суспільства головними завданнями держави на національному рівні визначається вдосконалення системи управління, формування нових методів комплексного розроблення політики й відповідного нормативного забезпечення.

Аналіз європейського досвіду впровадження електронних комунікацій доводить, що необхідним є певне удосконалення українського законодавства стосовно відкритості публічної влади не лише в частині звернень громадян чи медіа до органів влади. Світовий досвід діалогу влади і суспільства підтверджує необхідність обов'язкової публічної звітності органів влади про свою діяльність незалежно від наявності запитів і звернень громадян, обов'язкове інформування громадян про свою поточну діяльність.

Існує нагальна потреба у розробленні основних засад державної комунікативної політики, впровадження стандартів інформаційного обміну між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування, засобами масової комунікації і громадськістю.

Отже, набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС формалізувало її євроінтеграційні перспективи та започаткувало якісно новий етап відносин Києва і Брюсселя. Кандидатство надало додаткового імпульсу здійсненню комплексу внутрішніх реформ у різних сферах і відкрило доступ до спеціальних фінансових програм ЄС з підготовки до вступу. Своєю чергою, статус країни-кандидата слід оцінювати як вагому морально-психологічну мотивацію для українців, які протистоять російській агресії, воюючи за свій європейський вибір.

## АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК СПЕЦІАЛЬНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ РЕЖИМ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ

**Ямковой Юрій В'ячеславович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

**Саханенко Сергій Єгоровіч**

д.н.держ.упр, професор,  
професор кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Управління агломераціями наразі є одним з найбільш дискусійним і невирішеним питанням в Україні.

Загалом з агломераціями пов'язані важливі наукові та практичні питання. Українськими вченими визначено закономірності формування та функціонування агломерацій та їх вплив на регіональний економічний розвиток. Однак існує потреба в подальших дослідженнях розвитку агломерацій з організаційних, економічних, екологічних та правових аспектів. Стара епоха індустріальної агломерації давно вже відходить у минуле і на зміну їй приходить нова епоха постіндустріальної агломерації.

Реформування інститутів місцевого самоврядування та розвиток ринкових відносин вимагають нового підходу до управління розвитком агломерацій, орієнтованого на поточні та майбутні потреби населення, довкілля та бізнесу. Необхідно усунути диспропорції регіонального розвитку, подолати обмеженість місцевих ресурсів, покращити якість довкілля, реалізувати інфраструктурні проекти та забезпечити зайнятість населення [2].

Як об'єкт управління міські агломерації є складними динамічними системами, що самоорганізуються, концентрують значні обсяги ресурсів, серйозно впливають на розвиток регіонів та економіки країни в цілому, а тому потребують розробки особливих підходів до вирішення проблем управління їх функціонуванням та розвитком, що підкреслює актуальність та визначає мету дослідження.

Метою агломерацій (об'єднань) є синхронізація розвитку міст та прилеглих населених пунктів, а також створення та використання єдиної системи регіонального планування, економічного розвитку, культури і туризму, громадського транспорту, громадського порядку та систем муніципальної інфраструктури (водопостачання, каналізації, утилізації відходів) в межах агломерації [5].

Загалом можливо сформулювати, що агломерації – продукт урбанізації країни, що виникає і розвивається завдяки певній спеціалізації території, її втягування в єдиний транспортний та виробничий простір. Агломерації не можна створити нормативним актом, вони, або є, або ще не склались. Там, де агломерації утворилися, з'являється природна потреба у співпраці її суб'єктів між собою. Співпраця стосується передусім планування території, поводження з твердими побутовими відходами, громадського транспорту та використання спільної інфраструктури.

Загалом агломерації як форма розселення продовжують стрімко зростатися в усьому світі, що при їх стихійному некерованому розвитку породжує цілий ряд суспільно-економічних проблем. В Україні агломерації набувають характеру урбуральних, тобто таких які об'єднують міські, сільські та селищні поселення. В зв'язку із чим виникає ряд гострих проблем, зокрема щодо місць зайнятості громадян та сплати ними податків і отримання соціальних благ, в тому числі спільного користування. Адже локалізація цих місць в умовах агломерацій з притаманною для них маятниковою міграцією населення зазвичай різниться. [2].

Агломерація в жодному разі не є альтернативою об'єднання територій в територіальні громади. Процеси формування агломерації та об'єднання територіальних громад можуть бути сумісними, оскільки агломерація стосується переважно так званих приміських територій біля великих міст; ОТГ продовжують формуватися і в інших регіонах; а процес агломерації не замінює об'єднання ТГ [4].

В наслідок відсутності відповідного правового регулювання, територія агломерацій розширюється стихійно. Відсутність узгодженого механізму виділення земельних ділянок перешкоджає подальшому промислового розвитку агломерацій, будівництву транспортних шляхів та розбудові інших об'єктів інфраструктури. Відсутність налагодженої системи регулювання соціально-економічного розвитку агломерацій призводить до неузгодженості планування розвитку міст та приміських територій. Для вирішення цих проблем необхідно створити відповідну нормативно-правову базу, яка б гарантувала сталий соціально-економічний розвиток агломерацій.

Саме тут необхідно розкрити поняття «спеціальний адміністративний режим» врядування стосовно терміну «агломерація».

З точки зору наукової галузі «Публічне управління та адміністрування», яке досліджує зазначену проблематику без жорсткої прив'язки до правового дискурсу, адміністративний режим – це система управління, що заснована на використанні певних правил, які визначають порядок ухвалення рішень, а також виконання різних функцій та процесів в органах публічної влади.

Спеціальний адміністративний режим можна розглядати як модифікацією загального адміністративного режиму і характеризується додатковими можливостями (пільги, переваги, додаткові права) суб'єктів врядування, або особливими обмеженнями і заборонами. Таким чином, сутністю спеціального адміністративного режиму є особливий порядок регулювання та управління у нестандартних, нетипових ситуаціях, станах та об'єктів за допомогою системи спеціальних засобів у специфічних умовах. Порівняно із загальним режимом спеціальний адміністративний режим є більш гнучким та еластичним. Дана якість має прояв у здатності більш чуйно вловлювати відмінності неоднорідних соціальних зав'язків, точніше реагувати, враховувати особливості тих чи інших об'єктів і суб'єктів, а, отже, зазнавати окремих перебудов для здійснення оперативного реагування на умови управлінської дійсності, що змінилися. Спеціальний адміністративний режим, як правило, окреслює досить чітко та конкретно певні сфери чи об'єкти управління. У межах цих областей суспільних відносин спеціальні адміністративні режими можуть набувати адресного характеру [1]

Агломерацію в умовах правової невизначеності можливо розглядати саме як спеціальний адміністративний режим врядування, якій полягає в більш ефективному використанні діючої нормативно-правової бази, а саме : Законів України (ЗУ)

- Про місцеве самоврядування в Україні (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170);

- Про співробітництво територіальних громад (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 34, ст.1167);

- Про асоціації органів місцевого самоврядування (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2009, № 38, ст.534).

Досить цікавою виглядає практика застосування саме ЗУ «Про асоціації органів місцевого самоврядування». Так в 2019 році створено асоціацію «Київська агломерація» до якої місто Київ та представники 19 громад, прилеглих до столиці населених пунктів. [6]

29 квітня 2024 року Львівська та 9 сусідніх громад створили Асоціацію органів місцевого самоврядування «Львівська агломерація».

Також активно працюють над створенням місцевої Асоціації органів місцевого самоврядування «Одеська агломерація».

Розвиток агломерацій вважається важливим елементом загального розвитку регіону, приносячи користь як міській зоні (переміщення частини підприємств за межі міста,

розвиток об'єктів екологічної інфраструктури, розвиток рекреаційних зон тощо), так і периферії (покращення інженерно-технічних, соціальних і культурних послуг та якості життя), отже такі утворення приносять користь і тим, і іншим.

#### Список літератури

1. Корчовий Р. До проблеми адміністративних режимів врядування. *Міжнародна науково-практична конференція «Євроінтеграційні вектори реформ у сфері публічного адміністрування» 17 травня 2023 року*. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (Україна, м. Харків). Харків, 2023.

2. Маковецька Ю. М., Щуліпенко В. Є. Управління відходами в агломераціях урботорурального типу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8464>

3. Маковецька Ю. М., Щуліпенко В. Є. Перспективи розвитку агломерацій урботорурального типу. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7529>.

4. Парасюк І. Економіко-правові аспекти понять «агломерація» та «міська агломерація» в українському законодавстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. №1 (27). С. 82-89.

5. Пелехатий А., Патицька Х. Міська агломерація як механізм взаємодії територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 116-123.

6. Офіційний портал Кієва. URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/News\\_19\\_gromad\\_stvorili\\_asotsiatsiyu\\_kivska\\_aglomeratsiya\\_och\\_oliv\\_vitaliy\\_klichko/](https://kyivcity.gov.ua/news/News_19_gromad_stvorili_asotsiatsiyu_kivska_aglomeratsiya_och_oliv_vitaliy_klichko/)

### ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Legal support of public administration in the conditions of martial law

#### ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

**Васильєв Павло Олегович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Інноваційні підходи до управління в органах прокуратури відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості державного управління, особливо в умовах сучасних викликів і швидких змін. Покращення ефективності, прозорості та відповідальності в діяльності органів прокуратури не лише сприяє боротьбі з корупцією та злочинністю, але й підвищує довіру громадськості до державних інституцій, що є фундаментальним для стійкого розвитку держави.

Одним з ключових аспектів інноваційного підходу є цифровізація та автоматизація процесів у органах прокуратури. Впровадження сучасних інформаційних технологій може значно підвищити ефективність розгляду справ, скоротити час на документообіг та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації. Цифрові системи управління справами, електронні архіви, а також платформи для взаємодії з громадянами є прикладами інструментів, які можуть бути впроваджені в роботу прокуратур. Інший важливий аспект - залучення громадськості до контролю за діяльністю прокуратури та підвищення прозорості її роботи. Створення публічних онлайн-платформ для звітування про діяльність, а також механізмів громадського контролю може сприяти зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри населення.

Оновлення підходів до навчання та розвитку персоналу є критично важливим для адаптації до нових викликів і змін. Регулярне навчання, включаючи вивчення іноземних мов, новітніх технологій та міжнародних стандартів правосуддя, дозволить прокурорам ефективніше виконувати свої обов'язки. Розширення міжнародного співробітництва для обміну досвідом, знаннями та кращими практиками є ще одним способом вдосконалення роботи прокуратури. Участь в міжнародних програмах та проектах може допомогти в імплементації інноваційних підходів і технологій.

Попри значний потенціал інноваційних підходів, існують виклики, зокрема, необхідність значних інвестицій у технології та навчання персоналу, а також опір змінам зсередини системи. Проте, поступове впровадження інновацій, поєднане з відкритістю до змін та готовністю до навчання, може забезпечити стійкість та ефективність державного управління через систему прокуратури.

Інноваційні підходи до управління в органах прокуратури, які зосереджуються на цифровізації, автоматизації процесів, залученні громадськості, навчанні та розвитку персоналу, а також міжнародному співробітництві, мають величезний потенціал для покращення ефективності та прозорості діяльності. Втім, для досягнення цих цілей необхідно подолати низку викликів, включаючи потребу в інвестиціях, опір змінам та потребу в постійному оновленні знань і навичок працівників. Незважаючи на ці виклики,

систематичне та поступове впровадження інноваційних рішень може сприяти забезпеченню стійкості та адаптивності системи державного управління.

Важливим аспектом є також підвищення відкритості та доступності інформації для громадян, що може зміцнити довіру між державою та суспільством. Використання цифрових платформ для звітування та взаємодії з громадськістю, а також створення механізмів для ефективного збору та аналізу зворотного зв'язку можуть значно покращити якість управлінських рішень та забезпечити більшу прозорість дій органів прокуратури.

Завдання впровадження інновацій у діяльність органів прокуратури вимагає не лише технічних змін, але й культурного переосмислення ролі прокуратури в суспільстві. Відкритість до нововведень, готовність до навчання та адаптації, а також активне залучення громадськості до процесів прийняття рішень можуть значно посилити вплив органів прокуратури на забезпечення правопорядку та справедливості, а також на підвищення стійкості державного управління загалом. Таким чином, попри існуючі виклики, перспективи впровадження інноваційних підходів в діяльність органів прокуратури відкривають нові можливості для розвитку ефективної, прозорої та відповідальної системи правосуддя.

З метою реалізації цих інновацій, особлива увага повинна приділятися стратегічному плануванню та управлінню змінами в органах прокуратури. Важливим є визначення чітких цілей і показників ефективності, які дозволять вимірювати прогрес і коригувати стратегії відповідно до отриманих результатів. Це включає розробку інтегрованих інформаційних систем, що дозволяють збирати дані в реальному часі та аналізувати ефективність різних аспектів діяльності прокуратури. Також необхідно зосередитися на створенні гнучких організаційних структур, які можуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно впроваджувати нові технології та методи роботи. Це передбачає розвиток лідерських якостей серед керівництва прокуратур, а також залучення співробітників до процесу впровадження змін, забезпечуючи їх участь та відповідальність за результати.

Не менш важливим є забезпечення правової бази для впровадження інновацій. Це включає адаптацію законодавства, щоб уможливити застосування нових технологій, зокрема в сфері захисту даних та кібербезпеки, а також регулювання процедур, які дозволять використовувати цифрові інструменти в юридичній практиці. Окрім технічних та організаційних інновацій, важливе значення має розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваціям, підтримує відкритість та співпрацю. Створення середовища, де співробітники мотивовані до постійного самовдосконалення та вдосконалення процесів, є ключовим для успішного впровадження інновацій.

Отже, для забезпечення сталого розвитку та адаптивності органів прокуратури до мінливих умов сучасного світу необхідно постійно відслідковувати новітні тенденції та інновації у сфері управління та правосуддя, а також активно співпрацювати з науковими установами, міжнародними організаціями та приватним сектором. Тільки через спільні зусилля можна досягти значного прогресу у вдосконаленні діяльності органів прокуратури, підвищенні їх ефективності та забезпеченні стійкості державного управління.

Водночас, важливо розуміти, що інновації не обмежуються лише технологічними аспектами. Вони також передбачають зміни в організаційній культурі, стилях керівництва, підходах до взаємодії з громадськістю та партнерстві з іншими державними та недержавними організаціями. Зокрема, розвиток механізмів внутрішнього та зовнішнього контролю за діяльністю прокуратури, залучення громадськості до обговорення важливих питань, використання відкритих даних та забезпечення доступу до інформації є критично важливими для підвищення довіри населення та ефективності роботи. Не менш важливим є постійний пошук і впровадження новітніх технологічних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн, які можуть радикально змінити підходи до аналізу даних, а також спростити та автоматизувати багато процесів, пов'язаних з документообігом та управлінням справами.

Звісно, інноваційний розвиток вимагає не лише часу та ресурсів, але й готовності до змін, відповідального підходу до використання нових технологій, а також усвідомлення потенційних ризиків та викликів, що супроводжують цей процес. Важливо пам'ятати, що основною метою інновацій є не лише підвищення ефективності роботи, але й забезпечення справедливості, доступу до правосуддя для всіх громадян та захист їхніх прав та свобод. Тому, попри всі виклики, інноваційний розвиток прокуратури є необхідною умовою для сталого розвитку суспільства та держави в цілому, а також для забезпечення високого рівня довіри та поваги до правової системи країни.

Враховуючи вищевикладене, інноваційні підходи в органах прокуратури не лише сприяють підвищенню ефективності, прозорості та відповідальності в роботі, але й формують основу для стійкого розвитку державного управління та правосуддя. Ці підходи дозволяють адаптуватися до швидких змін у суспільстві та технологіях, забезпечуючи при цьому захист прав та свобод громадян.

Основним завданням на сьогодні залишається не лише впровадження інновацій, але й створення адаптивної та гнучкої системи, здатної швидко реагувати на нові виклики, забезпечуючи при цьому високий рівень довіри та поваги до закону. Співпраця з громадськістю, постійне навчання та розвиток персоналу, використання новітніх технологій та міжнародний обмін досвідом мають стати ключовими елементами стратегії інноваційного розвитку.

Втім, інноваційний розвиток має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості та відповідальності. Тільки так можна досягти реального покращення в роботі прокуратури та забезпечити довіру громадян до правової системи. Важливо пам'ятати, що інновації не є самоціллю, а засобом досягнення більш високих стандартів правосуддя та зміцнення демократичних засад управління. У завершенні, можна стверджувати, що інноваційні підходи в органах прокуратури відіграють вирішальну роль у формуванні сучасної, ефективної та справедливої системи правосуддя, яка здатна забезпечити стійкість та розвиток державного управління. Їхня реалізація вимагає спільних зусиль усіх учасників процесу, готовності до змін та відданості ідеалам справедливості та законності.

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПІДПИСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ**

**Васьків Станіслав Володимирович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах глобалізації інформаційних технологій та зростання потреби в оперативному обміні даними, електронний підпис стає невід'ємною частиною діяльності державних органів. Особливу актуальність використання електронних підписів набуває в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів, які можуть бути введені з метою забезпечення національної безпеки, оборони, громадського порядку та охорони здоров'я населення. Ці режими вимагають від державних структур забезпечення високого рівня захисту інформації, швидкості прийняття рішень та можливості їх оперативної реалізації.

Електронний підпис, як засіб електронної ідентифікації, дозволяє ідентифікувати особу, що підписує документ, та забезпечує цілісність та невід'ємність інформації. Використання електронних підписів сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів, зниженню паперового документообігу та забезпеченню прозорості діяльності державних органів. Однак, впровадження та використання електронного підпису в умовах



спеціальних адміністративно-правових режимів вимагає додаткових заходів щодо забезпечення безпеки інформаційних систем, регулювання правових аспектів використання електронних підписів, а також вдосконалення технологічної інфраструктури.

В Україні використання електронних підписів у діяльності державних органів регулюється законодавством, що визначає основні принципи їх застосування, вимоги до процедур використання та визнання електронних підписів. Зокрема, Закон України "Про електронний документообіг" встановлює правові засади електронного документообігу та визначає регулятивну базу для використання електронних підписів у діяльності державних органів [1].

Водночас, важливо врахувати положення Закону України "Про електронний цифровий підпис", прийнятого у 2003 році, який визначає правовий статус та основні принципи використання електронних підписів. Цей закон встановлює вимоги до процедур отримання та використання електронних підписів, а також визначає їх правову силу. Забезпечення відповідності використання електронних підписів вимогам цього закону є ключовим для забезпечення їхньої юридичної вірогідності та надійності в контексті державного управління [2].

Один з ключових аспектів використання електронних підписів в діяльності державних органів – це забезпечення відповідності вимогам до безпеки та достовірності електронних документів. Згідно зі стандартами, визначеними в законодавстві, електронний підпис має бути надійним, що означає, що тільки власник приватного ключа може генерувати підпис, іншими словами, підпис не може бути підробленим або зміненим без відома власника.

Головним призначенням активного впровадження дії електронного цифрового підпису в Україні є його практичне застосування для спрощення та прискорення документообігу між суб'єктами господарювання, що, своєю чергою, посилює конкурентоспроможність українських підприємств, адже процедури укладення цивільно-правових і господарських договорів та контрактів, оформлення експортно-імпортних операцій, надання електронних банківських послуг та ін. пришвидшуються. Електронний цифровий підпис не тільки спрощує більшість процесів документообігу, а й сприяє розвитку ділової практики, її наближенню до стандартів європейського рівня, а також поліпшенню умов ведення бізнесу через цифрову трансформацію [3].

Застосування електронних підписів у діяльності державних органів сприяє також полегшенню та прискоренню процесів взаємодії з громадянами та підприємствами. Зокрема, використання електронних підписів у документообігу дозволяє зменшити час, необхідний для обробки та обміну документами, а також уникнути необхідності використання паперових носіїв.

Проте, разом з перевагами використання електронних підписів виникають і певні проблеми та виклики. Однією з таких проблем є недостатня правова урегульованість в сфері електронних підписів, що може призвести до непевності щодо їх правового статусу та визнання. Крім того, існує ризик зловживання або недбалого використання електронних підписів, що може порушити безпеку та конфіденційність інформації.

Для вирішення цих проблем необхідно подальше удосконалення законодавства, яке б забезпечувало чітке визначення правового статусу електронних підписів, а також встановлювало механізми контролю за їх використанням. Також важливо проводити інформаційні кампанії серед користувачів електронних підписів щодо їх правильного використання та застосування.

Електронні підписи стали необхідною складовою в епоху цифрових технологій, зокрема, в контексті діяльності державних органів. Водночас, у сучасному світу, де взаємодія між громадянами та державними структурами відбувається в основному в електронному форматі, електронний підпис стає ключовим інструментом забезпечення юридичної вірогідності та надійності цифрових документів і транзакцій.

Однією з основних проблем, що виникають у процесі використання електронних підписів державними органами, є забезпечення відповідності цих підписів законодавчим вимогам. Законодавство України в цій сфері визначає чіткі вимоги до електронних підписів, включаючи вимоги до їхньої форми, процедур їх отримання та використання. Однак, нерідкі випадки недотримання цих вимог можуть призвести до недійсності електронних документів, підписаних таким чином.

Ще однією проблемою є забезпечення безпеки електронних підписів у діяльності державних органів. З огляду на значущість документів та транзакцій, які підписуються електронним шляхом, важливо забезпечити недоступність для несанкціонованого доступу до ключів підпису та інформації, пов'язаної з ними. Недостатня захищеність електронних підписів може стати причиною шахрайства, витоку конфіденційної інформації та інших серйозних правопорушень.

Крім того, проблемою є створення відповідного правового механізму для визнання електронних підписів у діяльності державних органів. Визнання електронних підписів з точки зору юридичної сили та ефективності потребує чіткого законодавчого регулювання, яке враховуватиме специфіку цифрового середовища та потенційні ризики. Таке регулювання повинно враховувати міжнародні стандарти, передбачені відповідними конвенціями та угодами, а також враховувати особливості національного законодавства.

Отже, в Україні є всі умови для реалізації процесів цифровізації та переходу на більш високий технологічний рівень розвитку та надання державних адміністративних послуг. Водночас, при системному державному підході, що супроводжується формуванням належної правової бази, цифрові технології стимулюватимуть розвиток відкритого інформаційного суспільства як одного з важливих чинників розвитку демократії в країні та підвищення якості життя громадян України [4].

Наступною важливою проблемою є створення ефективних механізмів контролю за використанням електронних підписів у діяльності державних органів. Відповідальність за використання електронних підписів повинна бути чітко визначена та забезпечена системою внутрішнього контролю. Порушення вимог щодо використання електронних підписів повинні мати наслідки відповідно до законодавства, що забезпечить відповідальність та покарання за порушення правил їхнього використання.

Є необхідним, що вищезазначені проблеми, необхідно вдосконалити законодавство щодо використання електронних підписів у діяльності державних органів. Це може включати удосконалення процедур видачі та використання електронних підписів, забезпечення безпеки їхнього використання, а також визначення чітких механізмів контролю та відповідальності за їхнє використання. Також, необхідно активізувати процеси міжнародного співробітництва в цій сфері. Урахування міжнародних стандартів та практик щодо використання електронних підписів допоможе забезпечити відповідність національного законодавства міжнародним нормам, що важливо для забезпечення міжнародної взаємодії та відкритості економіки.

У зв'язку з швидким розвитком технологій, слід постійно оновлювати законодавство з питань використання електронних підписів. Регулярні перегляди та адаптація правових норм до змін у сфері інформаційних технологій дозволять забезпечити високий рівень захисту інформації та збереження довіри до цифрових процесів. Необхідно також підвищувати обізнаність усіх учасників процесу використання електронних підписів, включаючи державні органи, підприємства та громадян. Надання доступної та зрозумілої інформації про правила та процедури використання електронних підписів сприятиме їх більш широкому та ефективному застосуванню.

Досягнення цих цілей сприятиме покращенню якості та ефективності державного управління, спрощенню адміністративних процедур для громадян та бізнесу, а також збільшенню довіри до електронного середовища. Таким чином, розгляд правових аспектів використання електронних підписів в діяльності державних органів України є важливим кроком у створенні сучасної та ефективною системи державного управління.

Для підприємництва електронний підпис став засобом для поліпшення ефективності та пришвидшення процедур. Це особливо важливо для компаній, що ведуть міжнародну діяльність, оскільки використання електронного підпису допомагає уникнути витрат часу та ресурсів на відправлення документів у паперовій формі.

Однією з основних проблем є недостатня відповідність використання електронних підписів законодавчим вимогам. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити регулярні перегляди законодавства та адаптувати його до сучасних вимог цифрового середовища. Також важливо забезпечити надійність та безпеку електронних підписів, щоб уникнути можливих загроз шахрайства та витоку конфіденційної інформації. Це вимагає розвитку ефективних технічних заходів захисту, а також встановлення чітких правил їх використання та контролю.

З метою забезпечення відповідності національного законодавства міжнародним стандартам та практикам, важливо активізувати співробітництво з міжнародними партнерами та враховувати їх досвід у процесі розробки та впровадження правових регулятивних актів. Нарешті, важливо підвищувати обізнаність усіх учасників процесу щодо правил та процедур використання електронних підписів. Інформаційна кампанія та навчальні заходи допоможуть зрозуміти переваги та ризики використання електронних підписів та сприятимуть їх більшому та ефективному застосуванню.

#### **Список літератури**

1. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст.275.

2. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. Ст.276.

3. Ватаманюк-Зелінська У.З., Сушко В.С. Перспективи використання електронного цифрового підпису в державних структурах. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8043> (дата звернення: 17.02.2024).

4. Петренко Н.О., Машковська Л.В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Право і суспільство*. 2020. № 2. С.112-119.

## **ФОРМУВАННЯ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ ВИДІВ ПРОПАГАНДИ Й ДЕЗІНФОРМАЦІЇ – СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Вегера Таміла Миколаївна**

аспірантка кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Боротьба із загарбниками, в обличчі російської федерації, вирішується не лише одним полем бою. Не менш важливим фронтом в Україні є інформаційний простір. Боротьба на якому проводиться щоденно і полягає в спростуванні «пропагандистських» й «дезінформаційних» вкидів, які формує російська федерація проти України та всього світу показуючи спотворену реальність. Тому, в період воєнного часу, гостро стоїть питання формування та встановлення видів «пропаганди» й «дезінформації», та закріплення їх в правовому полі державними інституціями. Зокрема: визначення їх за видами, підвидами, характерними ознаками; формування їх в єдину класифікаційну систему; встановлення, на підставі сформованої кваліфікаційної системи, чітких кроків боротьби й протидії по кожному окремому кластерю.

З історичної точки зору «пропаганда» виникла раніше чим «дезінформація». Розквіт «пропаганди» припадає на 1622 рік із створенням Конгрегації поширення віри. Першим кроком культивування «пропаганди» є релігійна складова, яку розповсюджували серед

населення підготовлені місіонери для впливу на думки (переконання) кожного й сприяли, в подальшому, розколу між римсько-католицькою церквою та протестантськими церквами. Наступним кроком культивування, краще сказати розширення в окрему складову, став час виконання завдань місіонерами в протистоянні християнським місіям. Проведені такого роду роботи сприяли інтеграції «пропаганди» до політичної сфери. Тепер основні зусилля місіонерів були спрямовані на приховуванні таємних інтересів, які спонсорувалися урядами й політичними групами [9]. Отже, ми бачимо, що виходячи із запропонованої сутності «пропаганди», остання мала вже колосальний вплив не лише в релігійному, а й політичному сегменті.

Виходячи з аналізу наукових праць, зокрема, праць З. Земана щодо встановлення видів «пропаганди» історик виділяє для неї три види та надає окремо для кожної вузьку класифікацію. Вказуючи, що «пропаганда» є: біла (прямо вказує на інформацію та мету); сіра (вказує на неоднаковий або скритий осередок інформації та мети); чорна (представлена інформація опонентом є брехливою, яка ним же і створена) [8].

Такої ж думки притримується і О. Бойко у своїх працях. Зазначаючи класифікацію у більш ширшому форматі [1, с. 27]. Натомість Ю.Р. Шведа не підтримує думку вказаних попередників та в своїх працях не виділяє «пропаганду» за видами. Натомість застосовує класифікацію до самого визначення «пропаганди» та вказуючи на позитивний та негативний її аспект [6, с. 92].

На думку Л.В. Дуб та Е.С. Робінсона, яка є послідовною з думкою Ю.Р. Шведа, «пропаганду» слід класифікувати в контексті психологічної складової. Вона полягає в протиставленні тим типам спілкування, які використовують фактично точне й логічно адекватне пояснення. Оскільки поширенню підпадають дійсні і недійсні думки. Цінність будь-якого психологічного впливу слід ототожнювати з кількістю рефлексивних думок, яку вона викликає. З цього випливає, що твердження, оточене складною статистикою або діалектикою, досить впевнено буде більш дійсним, ніж твердження, позбавлене такої детальної підтримки. Разом з тим, «пропаганду» слід ділити на пряму та приховану. Пряма являє собою відкриту аргументацію, а прихована працює з упередженнями через емоційний вплив. Відтак, символом політичної «пропаганди» можна назвати упередження, яке застосовується через емоційний аспект. Людське «споживання інформації», в цьому аспекті, здебільшого сприймається як сформоване ставлення (переконання, упередження), де виступають ідеї, які й впливають на сприйняття, закріплюють та модифікують переконання [8].

За дослідженнями О.М. Холод, які були відображені в книзі «Комунікаційні технології», види «пропаганди» науковець відображає за класифікаційною ознакою, формою впливу та джерелами інформації [4]. С.С. Драбюк підходячи до дослідження «Пропаганда та її види. Шляхи протидії пропаганді» представив нову класифікацію видів «пропаганди певного ідеологічного режиму». Вказуючи на наступні кластери: спрямованість (пропаганда – внутрішня, зовнішня); сфери поширення (пропаганда – культурна, інформаційна, політична, особиста сфера); ступінь достовірності інформації (інформація – правдива, частково спотворена, брехлива); етапу (пропаганда – підготовча, активна, приховування слідів) [2, с. 153-157].

Я.М. Жарков, Л.Ф. Компанцева, В.В. Остроухов, В.М. Петрик, М.М. Присяжнюк, Є.Д. Скулиша проводячи дослідження щодо формування видів «дезінформації» у більшості за суттю та змістом перекликаються із видами «пропаганди» [3, с. 22-26]. Разом з тим, Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України (далі – ЦПД при РНБО), який на державному рівні виконує завдання інституції уповноваженої на попередження загрозам та протидії «дезінформації» та «пропаганді» в Україні, визначає їх види через призму неправдивої інформації маніпуляційного характеру, де вказує на: «фейки», «дезінформацію», «пропаганду», «інтерпретацію» тощо [5].

Варто зауважити, що обидва негативних явища мають спільні ознаки, а саме: сторону, яка в цьому заінтересована та яка несе інформацію чи дані, які спрямовані на

негативний вплив на людину, суспільство, націю, державу або суспільні процеси з метою зміни світогляду, думки, введення в оману чи повалення державного чи суспільного життя. Разом з тим, мають спільний плинний кластер змін, який обумовлений часом, новими викликами, цифрово-технологічним та медіа розвитком.

Підсумовуючи маємо зазначити, що «дезінформація» та «пропаганда» на даний час поширюється на всі сфери життя. Проте, в умовах війни визначення видів «пропаганди» й «дезінформації», побудова належної класифікації із закріпленням на законодавчому рівні, вимагає від держави швидких кроків і дій.

#### Список літератури

1. Бойко О.Д. Пропаганда. Політична енциклопедія. Київ: Парламентське видавництво. 2011. 807 с.
2. Драбюк С.С. Пропаганда та її види. Шляхи протидії пропаганди: *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2022. С. 153-157.
3. Жарков Я.М., Компанцева Л.Ф., Остроухов В.В., Петрик В.М., Присяжнюк М.М., Скулиш Є.Д. Історія інформаційно-психологічного протиборства. Київ: Наук.-вид. відділ НА СБ України, 2012. 212 с.
4. Холод О.М. Коммуникационные технологии, вебсайт «StudFiles», 2016. URL: <https://studfile.net/preview/5110603/page:17/>.
5. Шаповалов А., Цибуля О. Російська пропаганда в Україні: що відбувається в Україні та чого чекати далі, 2022. URL: <https://informer.ua/uk/rosiyska-propaganda-v-ukrajini-shcho-vidbuvayetsya-v-ukrajini-ta-chogo-chekati-dali>.
6. Шведа Ю.Р. Політичні партії: Енциклопедичний словник; Астролябія. Львів, 2005. С. 488.
7. Doob L.W., Robinson E.S. Psychology and Propaganda. The Annals of the American Academy of Political and Social Science. Vol. 179, Pressure Groups and Propaganda (May, 1935). Pp. 88-95. URL: [https://www.jstor.org/stable/1020283?readnow=1&refreqid=excelsior%3Af5ae5a66c0d88157386e60ee964013e1&seq=3#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1020283?readnow=1&refreqid=excelsior%3Af5ae5a66c0d88157386e60ee964013e1&seq=3#page_scan_tab_contents).
8. Modern Political Propaganda: Definition, Examples & How To Spot It. Liberties.eu. URL: <https://www.liberties.eu/en/stories/political-propaganda/43850>.
9. Propaganda Definition, Meaning, Types, Techniques & Examples. URL: <https://studylecturenates.com/propaganda-definition-meaning-types-techniques-examples/>.

## ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНІТАРНО-ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

**Дорошенко Дмитро Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління

**Ровинська Катерина Ігорівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри державознавства, права та європейської  
інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Здоров'я людини визнається однією з найвищих соціальних цінностей в Україні, про що наголошується у ст. 3 Конституції України. У відповідності до ст. 6 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» кожний громадянин України має право на охорону здоров'я, що у тому числі передбачає санітарно-епідемічне благополуччя

території і населеного пункту, де він проживає. Статтею 49 Конституції України визначено, що саме Держава забезпечує санітарно-епідемічне благополуччя [4, 5].

Збереження здоров'я та забезпечення якісного й повноцінного життя людей, забезпечення максимальних показників здоров'я і благополуччя населення є одними з найважливіших цілей світової спільноти.

Тема дослідження є актуальною оскільки на протязі історії людства інфекційні захворювання спричиняли великі наслідки здоров'ю людини, що доказує необхідність постійного вивчення питань санітарно-епідемічного благополуччя населення та вдосконалення механізму публічного управління санітарно-епідемічним благополуччям населення з метою створення належних умов для нормальної життєдіяльності суспільства.

Нормативно-правова база, регулююча розвиток сфери санітарно-епідемічного благополуччя населення в Україні, також потребує безперервного пошуку найефективніших засобів законодавчого регулювання роботи публічних органів влади та впровадження дієвих методів регулювання.

В свою чергу, законодавство в сфері санітарно-епідемічного благополуччя не піддавалось системному оновленню з кінця 90-х років. За цей час частина законодавства частково і безсистемно адаптована до європейського, інша частина була вилучена, а та, що залишилась – застаріла і не відповідає теперішньому рівню розвитку науки, новим відносинам суб'єктів господарювання, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Першими кроками у реформуванні державної політики в сфері санітарно-епідемічного благополуччя населення стала ліквідація Державної санітарно-епідеміологічної служби, а також створення Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів і лабораторних центрів на базі цілісних майнових комплексів санітарно-епідеміологічних станцій, які з часом були переформатовані в центри контролю та профілактики хвороб Міністерства охорони здоров'я України, що виконують завдання та функції у сферах громадського здоров'я, санітарно-епідемічного благополуччя населення, біологічної безпеки та біологічного захисту.

Пандемія COVID-19 стала новим викликом для систем епідемічного контролю та громадського здоров'я, завдяки якій були виявлені значні прогалини у швидкій координації та оперативному реагуванні і невідповідності наявної системи до ефективного реагування на новий гострий респіраторний вірус SARS-CoV-2.

Крім того, військова агресія Російської Федерації проти України внесла певні корективи в усі сфери життя, зокрема створила чималі загрози санітарно-епідемічному благополуччю населення у зв'язку із можливістю виникнення та поширення спалахів епідемій інфекційних хвороб таких як: кишкові інфекції, внаслідок руйнування водоочисних споруд та антисанітарії на території країни й особливо на тимчасово окупованих територіях; захворювання на інфекційні гепатити та правець, внаслідок багаточисленних поранень військових та мирних жителів; сказу, через вимушену міграцію диких тварин ближче до населених пунктів внаслідок бойових дій та зменшення кормової бази; поліомієліту, кору, дифтерії, паротиту внаслідок руйнування медичної інфраструктури та ускладнення доступу до вакцинації тощо.

Вищенаведені обставини стали в певній мірі передумовою для трансформації системи громадського здоров'я.

Так, з 01 жовтня 2023 року запрацював Закон України «Про систему громадського здоров'я», який визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади функціонування системи громадського здоров'я в Україні з метою зміцнення здоров'я населення, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, регулює суспільні відносини у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення, визначає відповідні права і обов'язки державних органів та органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб у цій сфері, встановлює

правові та організаційні засади здійснення державного нагляду (контролю) у сферах господарської діяльності, які можуть становити ризик для санітарно-епідемічного благополуччя населення [6].

Саме цим Законом визначено термін «санітарно-епідемічне благополуччя населення» як стан здоров'я населення та середовища життєдіяльності людини, за якого показники захворюваності перебувають на усталеному рівні для даної території, умови проживання сприятливі для населення, а параметри факторів середовища життєдіяльності знаходяться в межах, визначених санітарним законодавством.

Значна кількість науковців, зокрема Оганян Х.А. та Гбур З.В., визначають санітарно-епідемічне благополуччя населення одним із чинників забезпечення національної безпеки України та важливою складовою ефективного державного управління в галузі охорони здоров'я [3].

Так, з метою забезпечення належного рівня санітарно-епідемічного благополуччя населення в Україні були розроблені певні стратегічні документи, зокрема: Стратегія національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затверджена Указом Президента України від 14.09.2020р. № 392/2020, Національна стратегія у сфері прав людини, затверджена Указом Президента України від 24.03.2021р. № 119/2021 Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021р. № 225/2021, Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 11.08.2021р. №347/2021, Стратегія біобезпеки та біологічного захисту, затверджена Указом Президента України від 17.12.2021р. № 668/2021, Стратегія забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом «єдине здоров'я» на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.11.2019р. № 1416-р. Стратегія розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.06.2023р. № 562-р тощо [7-13].

Отже, як вбачається працююча на даний час система громадського здоров'я спрямована на захист і зміцнення здоров'я населення, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, а також забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення. Уряд Держави доклав чимало зусиль у протистоянні епідеміям та досягненню європейського рівня санітарно-епідемічного благополуччя свого населення. За останні роки накопичено чималий досвід реформ у сфері національної безпеки задля забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення, створено законодавчу базу, сформовано нову структуру органів її захисту тощо.

Водночас, розвиток нашої країни і громадянського суспільства, а також певні процеси, що відбуваються у світі, породжують безліч нових загроз національній безпеці, що вимагає певних організаційно-правових рішень в адміністративно-політичній та медичній сфері державного управління.

Відповідно, вищенаведене свідчить про потребу в нормативно-правовому та інституційному удосконаленню державного забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення та розбудові ефективної системи громадського здоров'я, адже збереження та зміцнення здоров'я населення є цінністю, яка має стратегічне значення для сталого розвитку суспільства і належить до актуальних завдань розвитку сучасної України.

#### Список літератури

1. Гавриченко Д. Г. Трансформація пріоритетів розвитку системи охорони здоров'я України в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 48-60.
2. Макаренко М. В. Правові засади діяльності органів публічної влади щодо запобігання виникненню та поширенню епідемій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1.
3. Оганян Х. А., Гбур З. В. Санітарно-епідемічне благополуччя населення як чинник національної безпеки України. *Інвестиції: практика і досвід*. 2021. № 7. С. 106-112.

4. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст.141.
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 4. Ст.19.
6. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 р. №2573-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 26. Ст.93.
7. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.09.2020 р. «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>.
8. Про Національну стратегію у сфері прав людини: Указ Президента України від 24.03.2021 р. № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text>
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14.05.2021 р. «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text>.
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11.08.2021 р. «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.
11. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.10.2021 р. «Про Стратегію біобезпеки та біологічного захисту»: Указ Президента України від 17.12.2021 р. № 668/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668/2021#n5>.
12. Про схвалення Стратегії забезпечення біологічної безпеки та біологічного захисту за принципом «єдине здоров'я» на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.11.2019 р. № 1416-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1416-2019-%D1%80#Text>.
13. Про схвалення Стратегії розвитку імунопрофілактики та захисту населення від інфекційних хвороб, яким можна запобігти шляхом проведення імунопрофілактики, на період до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023-2025 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.06.2023 р. № 562-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/562-2023-%D1%80#Text>.

## **ДЕРЖАВНА ПРОГРАМА РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Жмуд Катерина Олександрівна**

аспірантка кафедри державознавства, права та  
європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

В умовах воєнного стану релокація є одним з основних шляхів забезпечення безперервності діяльності бізнесу. З метою допомоги вітчизняному бізнесу перемістити господарську діяльність на відносно більш безпечні території було розроблено Програму релокації підприємств, яка передбачає надання інформаційної, логістичної, фінансової підтримки. Процес релокації досі триває, ряд підприємств продовжують шукати місце для переміщення.

Термін «релокація» походить від латинських слів «locus» (місце), «re» (знову) та суфікса «ion», що означає дію. Таким чином, релокація означає дію перенесення на нове місце. Це поняття може стосуватися як зміни місця розташування підприємства, так і його працівників. На нашу думку, релокація підприємства – це процес переміщення його на нове місце для забезпечення збереження і можливості продовження господарської діяльності.



Дослідники Сошников А.О., Єршова Ю.О., Юдін Ю.О. звертають увагу на відмінність між поняттями евакуація та релокація, зазначаючи, що перша є примусовою, тоді як друга передбачає створення механізму для переміщення, але рішення про її здійснення приймає власник підприємства [1]. На нашу думку, ці поняття є тотожними, а наведена різниця у тлумаченнях зумовлена різними політичними та економічними контекстами, в яких вони використовувалися.

Програму релокації підприємств реалізує уряд із середини березня 2022 р. з метою зберегти стійкість економіки України шляхом переміщення підприємств із територій, що наближені або перебувають у зоні бойових дій, до безпечніших регіонів Заходу України. Згідно з даними Gradus Research, у перший місяць повномасштабного вторгнення 86% підприємств припинили або скоротили свою діяльність, тоді як влітку цей показник знизився до 78% [2].

Наразі релокація можлива в один з шістнадцяти регіонів: Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська, Рівненська, Кіровоградська, Черкаська, Житомирська, Полтавська, Одеська, Дніпропетровська та Київська (за виключенням Києва) області.

Головним перевізником є АТ «Укрзалізниця». АТ «Укрпошта» відповідає за доправлення обладнання до залізничних станцій, а також може бути оператором, забезпечуючи проходження блокпостів, оформлюючи транспортні накладні та інші документи, що дають можливість компенсувати підприємству витрати на транспортування.

Програма здійснення релокації, що ґрунтується на нормативно-правових актах, таких як:

Правову основу реалізації програми релокації підприємств становлять:

- Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану», яка передбачає безоплатне перевезення майна підприємств, установ та організацій згідно з переліком, що його формує Міністерство економіки й передає до Міністерства інфраструктури;
- Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію», яким затверджено план таких заходів.

Програма релокації підприємств Міністерства економіки України передбачає державну підтримку підприємствам, що становить такі 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.

На релокацію підприємств суттєво впливають розмір та галузь. Як було вже зазначено при узагальненні видів релокації повна релокація характерна переважно для малих підприємств, тоді як середні та великі можуть здійснити, як правило, лише часткову. Так великі підприємства, зокрема, важкої промисловості потребують доступ до джерел сировини, великих виробничих площ, перевезення дуже великого та складного обладнання. Саме на такі підприємства повинні орієнтуватись державні програми підтримки релокації. Водночас на початкових етапах серед релокованих вагому частку займали підприємства малого бізнесу.

Так, за даними Адвантер груп станом на початок травня 2022 року, частка малого бізнесу серед релокованих підприємств складала 24%, в т.ч. 20% – переїхали в межах України і 4% релокувались закордон. Переїзд за кордон переважно характерний для малих компаній, що надають ІТ, професійні послуги (маркетинг, консалтинг і дизайн), а також медичну та соціальну допомогу. Це стосується жінок-працівниць, враховуючи обмеження на виїзд чоловіків з країни відповідно до чинного в країні воєнного стану, а також

переміщення IT-інфраструктури та створення юридичних осіб за кордоном для зменшення комерційних ризиків ведення бізнесу (наприклад, банківських операцій) [3].

Віддалені від активних бойових дій регіони беруть безпосередню участь у Програмі – навіть точиться конкуренція між охочими прийняти релоковані підприємства, зокрема між Львівською, Чернівецькою, Закарпатською, Тернопільською областями.

Попри те, що релоковані підприємства сплачують податки за місцями їхньої основної реєстрації, сама робота з поліпшення умов для них сприяє працевлаштуванню місцевих мешканців та внутрішньо переміщених осіб, налагодженню зв'язків і обміну досвідом між підприємцями. А ще така діяльність є важливим іміджевим складником державної політики на регіональному рівні – її результатом має стати поліпшення інвестиційного й бізнесового клімату, зміцнення коопераційних зв'язків, створення комфортного середовища для життя й праці тощо.

Ця Програма має кілька важливих аспектів:

1. *Працевлаштування.* Підтримка релокованих підприємств дозволяє створювати нові робочі місця, що є важливим як для місцевих жителів, так і для внутрішньо переміщених осіб. Це сприяє зниженню безробіття та підвищенню рівня життя в регіонах.

2. *Налагодження зв'язків.* Релокація підприємств сприяє налагодженню нових бізнесових зв'язків та обміну досвідом між підприємцями з різних регіонів. Це може призвести до розвитку нових форм співпраці та зміцнення економічних відносин на національному рівні.

3. *Іміджевий складник.* Активна участь регіонів у підтримці релокованих підприємств покращує їхній імідж. Це демонструє інвесторам та партнерам готовність регіонів до прийому нових бізнесів і створення сприятливих умов для їх розвитку.

4. *Поліпшення бізнес-клімату.* Зусилля, спрямовані на створення комфортного середовища для релокованих підприємств, сприяють загальному поліпшенню бізнес-клімату в регіонах. Це включає вдосконалення інфраструктури, спрощення адміністративних процедур та покращення інвестиційної привабливості.

5. *Соціальна стабільність.* Завдяки створенню нових робочих місць і підтримці економічної активності, підвищується соціальна стабільність в регіонах, що є важливим чинником у період кризи.

6. *Коопераційні зв'язки.* Релокація підприємств сприяє розвитку коопераційних зв'язків між регіонами, що може призвести до утворення нових економічних кластерів і більшої інтеграції регіональних економік.

Разом з тим, варто враховувати й інші аспекти цього процесу. Релокація підприємств супроводжується цілою низкою ризиків, серед яких високий і часто непередбачуваний фактичний розмір витрат на переміщення, організаційна та технічна складність релокації, особливо майна, обмежені можливості вивезти всі необхідні активи, труднощі із площами для розміщення виробництва; ймовірна дорога вартість оренди виробничих приміщень у місці нової дислокації та з підбором кваліфікованого персоналу у місцях нової локації після переїзду, тому особливо важливо зберегти ключовий склад працівників, забезпечивши їм переїзд до нового місця та забезпечивши комфортні умови життя та праці; втрата контрагентів, постачальників сировини і матеріалів тощо, необхідність пошуку нових, що потребує додаткових фінансових витрат та деякого часу що може зумовити простій підприємства. Щодо негативних наслідків релокації підприємств, то окреслимо два ключових, на нашу думку, а саме, дисбаланс у розвитку регіонів, у випадку релокації в межах країни, та втрату потенціалу у випадку релокації бізнесу закордон.

Підсумовуючи, маємо зазначити державна програма релокації підприємств має багатосторонній позитивний вплив на регіональний розвиток, економічну стабільність і загальний розвиток країни. Така програма - важливий інструмент протидії тим масштабним загрозам і ризикам національній безпеці, з якими стикнулася Україна у результаті повномасштабної війни. Збереження людських ресурсів і виробничого потенціалу, забезпечення потреб «воєнної» економіки - пріоритетне завдання у стабілізації показників

безпеки як на мікро-, так і на макрорівні. Релокація дозволяє вирішити проблему безпечного функціонування бізнес-суб'єктів, «латання дірок» державного та місцевих бюджетів. Крім того, як очікується, саме переміщені підприємства стануть основою відбудови економіки в громадах –їхніх первинних локаціях.

#### Список літератури

1. Сошников А.О., Ершова Ю.О., Юдін Ю.О. Релокація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2022. Т. 33. № 4. С. 24-30.

2. Опитування українського бізнесу. Липень 2022 / Gradus Research company. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_Forbes\\_Ukrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).

3. Оцінка впливу війни. Аналітичне дослідження. URL: [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme\\_doslidzhennya\\_presentation.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/sme_doslidzhennya_presentation.pdf) (дата звернення: 15.05.2024)

### ЗМІСТ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДУ ПРИСЯЖНИХ

**Зима Катерина Андріївна**

аспірантка кафедри державознавства, права та європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Суд присяжних є одним із ключових інститутів в судовій системі України, який приніс елементи демократії та громадської участі у правосудді. Діяльність суду присяжних базується на ретельно визначених правових засадах, які забезпечують його роботу відповідно до принципів законності та справедливості.

Однією з головних правових основ суду присяжних є Конституція України [1], яка визначає основні принципи правосуддя та гарантує права та свободи громадян. Однак, аналізуючи норми, що характеризують роль присяжних, можна зробити висновок, що в цих нормах не визначено можливості існування самого суду присяжних, хоча стаття 129 Конституції України уточнює про альтернативний вибір такий як, судочинство провадиться суддею одноособово, колегією суддів чи судом присяжних. Одночасно, нормами законодавства не передбачено, що судочинство може здійснюватися за відсутності хоча б одного професійного судді.

Тому, на підставі виключно положень Конституції України, що стосуються суду присяжних, ми не можемо скласти чіткого уявлення про те, як мав би формуватися та функціонувати цей інститут, адже в Конституції України відсутнє основне його призначення.

Так, Закон України «Про судоустрій і статус суддів» (далі – Закон) [2] встановлює правовий статус суддів та регулює організацію судової системи. Ці нормативні акти визначають рамки діяльності суду присяжних та забезпечують їхню відповідність принципам законності та справедливості.

Поняття «суд присяжних» не має чіткого нормативного закріплення, проте зі статті 1 проекту Закону України «Про суд присяжних» від 14 липня 2020 року вбачається, що це є форма безпосереднього втілення природного права народу на здійснення правосуддя, закріпленого в Конституції України [3]. Поняття «присяжні» має чітке визначення в законодавстві і закріплене частиною 1 статті 63 Закону, де встановлено, що присяжним є особа, яка у випадках, передбачених процесуальним законом, та за її згодою бере участь у вирішенні справи разом з суддею або долучається до здійснення правосуддя [2].

Таким чином, з визначених понять випливає, що інститут присяжних є значущою складовою у процесі здійснення правосуддя та відіграє важливу роль у винесенні судових рішень.

Розгляд справ за участю присяжних здійснюється у місцевих загальних судах першої інстанції. Усі питання, пов'язані з судовим розглядом, крім питання, передбаченого частиною 3 статті 331 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК) [4] питання доцільності продовження тримання обвинуваченого під вартою до спливу двомісячного строку з моменту надходження обвинувального акту до суду, а також клопотання щодо застосування примусових заходів медичного або виховного характеру, або в разі застосування судом запобіжного заходу у вигляді тримання під вартою, розглядаються суддею та присяжними спільно.

При цьому, обвинуваченому роз'яснюються можливості та особливості розгляду кримінального провадження стосовно нього судом присяжних, якщо він обвинувачується у вчиненні злочину, за який передбачене покарання у вигляді довічного позбавлення волі.

Залучення присяжних до виконання обов'язків у суді та їх виклик здійснюються відповідно до статті 67 Закону. Згідно пункту 5 статті 67 Закону роботодавець зобов'язаний увільнити присяжного від роботи на час виконання ним обов'язків зі здійснення правосуддя. Відмова в увільненні від роботи розглядається як дія, що проявляє неповагу до суду.

Присяжний повинен своєчасно з'явитися за запрошенням суду для участі в судовому засіданні. У разі невиконання присяжним своїх обов'язків, передбачених законодавством, можуть застосовуватися відповідні санкції. Неприбуття у судовий зал без поважних причин чи порушення порядку під час судового розгляду може розглядатися як неповага до суду.

Одним із ключових аспектів діяльності суду присяжних є відбір самих присяжних. Вони повинні відповідати певним критеріям, таким як вік, громадянство та відсутність обмежень, які перешкоджають їх участі в судовому процесі. Згідно з законодавством, до списку присяжних не включаються особи з психічними захворюваннями, особи із судимістю та представники певних професійних категорій, таких як судді, прокурори, адвокати тощо.

Окрім цього, важливим аспектом є процедура добору присяжних. Вони обираються у порядку черговості та залучаються до суду не більше одного разу на рік. Суди надсилають письмове запрошення присяжним не пізніше, ніж за сім днів до початку судового засідання, у якому міститься інформація про їх права та обов'язки.

Не менше важливим, є питання, яке потребує більш чіткого вирішення, це соціальний захист складу суду присяжних, яке наразі перебуває на досить низькому рівні. Процедура нарахування, виплати винагороди та відшкодування витрат, виплати добових присяжному відповідно до статті 68 Закону визначається порядком виплати винагороди та відшкодування витрат, виплати добових присяжному за час виконання ним обов'язків у суді, який затверджено Наказом Державної судової адміністрації України від 05.10.2016 № 198. Очевидно, що бюджетною програмою на здійснення правосуддя територіальним управліннями Державної судової адміністрації України не враховано усі витрати, які може понести присяжний у зв'язку з розглядом справи [5].

Незважаючи на те, що Закон не встановлює конкретних обов'язків для присяжних, згідно з аналізом норм Закону та КПК, можна визначити ряд обов'язків, які доцільно віднести до учасників судового процесу. Ці обов'язки закріплені частиною 2 статті 386 КПК [3]:

1. Правдиво відповісти на запитання головуючого і учасників судового провадження щодо можливих перешкод, передбачених цим Кодексом або законом, для його участі в судовому розгляді, його стосунків з особами, які беруть участь у кримінальному провадженні, що підлягає розгляду, та поінформованості про його обставини, а також на вимогу головуючого подати необхідну інформацію про себе;

2. Додержуватися порядку в судовому засіданні і виконувати розпорядження головуєчого;
3. Не відлучатися із залу судового засідання під час судового розгляду;
4. Не спілкуватися без дозволу головуєчого з особами, що не входять до складу суду, стосовно суті кримінального провадження та процесуальних дій, що здійснюються (здійснювалися) під час нього;
5. Не збирати відомості, що стосуються кримінального провадження, поза судовим засіданням;
6. Не розголошувати відомості, які безпосередньо стосуються суті кримінального провадження та процесуальних дій, що здійснюються (здійснювалися) під час нього, і стали відомі присяжному у зв'язку з виконанням його обов'язків.

Водночас, частина 1 статті 386 КПК чітко визначає права присяжного:

1. Брати участь у дослідженні всіх відомостей та доказів у судовому засіданні;
2. Робити нотатки під час судового засідання;
3. З дозволу головуєчого ставити запитання обвинуваченому, потерпілому, свідкам, експертам, іншим особам, які допитуються;
4. Просити головуєчого роз'яснити норми закону, що підлягають застосуванню під час вирішення питань, юридичні терміни і поняття, зміст оголошених у судовому засіданні документів, ознаки злочину, у вчиненні якого обвинувачується особа.

Суд присяжних відіграє суттєву роль у розвитку і формуванні сучасної системи кримінальної юстиції, сприяючи зміцненню незалежності судової влади та надаючи великого значення самому процесу судового розгляду. Одночасно, участь суду присяжних сприяла підвищенню та зміцненню процесуальних гарантій, зокрема для обвинуваченого, сприяючи розвитку моделі змагального судового процесу. Таким чином, відбулось посилення засад рівноправності сторін у здійсненні судового розгляду. Слід відзначити, що участь присяжних у процесі вирішення правосуддя мала значний вплив на процедуру судового розгляду, дозволяючи провести аналіз фактів і обставин за допомогою належних та припустимих доказів, а також забезпечуючи право на захист.

Виходячи з вищевикладеного, поняття «присяжний» та особливості його правового статусу визначаються законодавством України, однак, досі чітко прослідковується проблематика визначення механізму роботи, деталізація та уточнення відповідних цих положень. Водночас, досі відкрито питання визначення, встановлення, регулювання та функціонування суду присяжних в Україні, адже регулятивні норми визначені різними нормативно-правовими актами.

Аналізуючи вищевказане, процес становлення інституту суду присяжних повинен бути поетапним та орієнтованим на сучасні реалії. У поточному вигляді, інститут суду присяжних в Україні не має чіткого нормативного врегулювання та поки що лише формально існує, а законодавче закріплення його існування лише створює враження розвиненого механізму функціонування. Ця проблема є стимулом для подальших наукових досліджень.

### Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 40.
2. Про судоустрій та статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402–VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст.545.
3. Про суд присяжних: Проект Закону від 14.07.2020 р. №3843. Верховна Рада України: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69465](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69465)
4. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13.04.2012 р. № 4651–VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 9-10, № 11-12, № 13. Ст.88.
5. Колюх В.В. Інститут суду присяжних в Україні в контексті зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми міжнародних відносин : збірник наукових праць*. 2017. Вип.131. С.68-78.

## ПОНЯТТЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Калетнік Василь Васильович**

аспірант кафедри конституційного і адміністративного права

Національний авіаційний університет

м. Київ, Україна

В умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства безпекова ситуація у світі змінюється настільки швидко, що нормативно-правове та термінологічне забезпечення діяльності компетентних органів відповідальних за безпеку держави, в тому числі в інформаційній сфері, фактично значно запізнюється, що змушує їх діяти часом в умовах часткового правового вакууму.

Крім того, пандемія COVID-19 значно прискорила процеси, які до того розвивалися досить повільно. Зокрема, глобальна ізоляція населення за місцем проживання зумовила глибше занурення у віртуальний кіберпростір, у якому люди більше зазнають впливу інформаційного цунамі, причому переважно деструктивного характеру.

Якщо зважити на те, що все це відбувається на тлі широкомасштабної збройної агресії російської федерації проти України в ході якої держава-ініціатор агресії використовує широкий арсенал можливих інструментів та механізмів для досягнення стратегічної цілі деструктивного впливу на відповідні сфери національної безпеки України, включаючи її інформаційну складову, удосконалення правових, організаційних аспектів забезпечення інформаційної безпеки набуває особливої актуальності для нашої держави.

Тому, сьогодні назріла необхідність дослідження адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки України, від якого залежить ефективність реалізації адміністративно-правових заходів, у кінцевому підсумку – ступінь захищеності охоронюваних державних, громадських інтересів та інформаційних прав людини та громадянина.

Розглядаючи процес забезпечення інформаційної безпеки як напрям державного управління з метою реалізації функцій держави в інформаційній сфері, слід зазначити, що державно-правовий механізм відображає системне явище, базовими категоріями якого є «право» та «державний механізм» [5, с. 248-249]. При цьому інститут права має фундаментальне значення в процесі регулювання суспільного життя в державі, бо шляхом регламентації норм та правил організації взаємовідносин суб'єктів соціальної системи право виступає інструментом захисту їх інтересів та свобод як в окремих сферах життєдіяльності, так і в суспільстві у цілому, а державний механізм є інструментом реалізації функцій держави в усіх сферах суспільного життя та на всіх рівнях державного управління, регламентує компетенції суб'єктів державного управління, визначає правові засади та матеріальну базу їх діяльності, встановлює принципи та пріоритети державної політики.

За цих обставин державно-правовий механізм являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів реалізації функцій держави, що утворюють його структуру і орієнтовані на досягнення основної мети функціонування держави [2]. Система державно-правового механізму ґрунтується на засадах верховенства права, розподілу державної влади між суб'єктами державного управління, єдності мети в процесі реалізації їх повноважень, що забезпечує побудову демократичної, соціально-правової держави та створення громадського суспільства в незалежній Україні.

Ми погоджуємося з думкою С.І. Лекаря, який стверджує, що структура державно-правового механізму складається з механізмів: реалізації, охорони, захисту та відновлення, а також його визначальні складові: нормативно-правове забезпечення державного управління; мета та завдання державного управління; принципи організації державного

управління; об'єкти та рівні державного управління; суб'єкти (державні органи та фізичні і юридичні особи); напрями державного управління; заходи та засоби забезпечення державного управління; система забезпечення державного управління [6, с. 16].

З огляду на те, що предметом адміністративного права є суспільні відносини в сфері державного управління, які виникають під час здійснення органами виконавчої гілки влади виконавчо-розпорядчої діяльності [1, с. 97], а інформаційна безпека є складовою частиною національної безпеки держави [7] і нерозривно пов'язана з нею, то поняття «адміністративно-правовий механізм забезпечення інформаційної безпеки держави» можна розглядати як видовий прояв загальних понять «механізм держави» та «механізм державного управління». Тобто, забезпечення інформаційної безпеки та механізм її забезпечення є наслідком існування та функціонування держави, зокрема, проявом окремої її функції (інформаційної).

Взявши за основу висновки отримані Присяжнюком А.Й. [8, с. 810] у межах дослідження економічної безпеки України, але які можуть бути використані і під час вивчення інформаційної безпеки, оскільки стосуються загальних ознак та є спільними для обох складових національної безпеки України (інформаційної, економічної) під адміністративно-правовим механізмом забезпечення інформаційної безпеки держави будемо розуміти взаємопов'язану систему правових засобів здійснення державного управління інформаційною сферою держави, які спрямовані на врегулювання (упорядкування) суспільних відносин, що виникають з приводу забезпечення інформаційної безпеки держави, здійснення яких покладено на уповноважені державні органи.

В рамках свого дослідження Лекарь С.І. визначив місце адміністративно-правового механізму забезпечення економічної безпеки держави в ієрархічній структурі державного управління та його склад [6, с. 17]. Знову ж, оперуючи спільністю ознак обох складових національної безпеки держави (інформаційної, економічної) та на підставі аналізу джерел [1, с. 78; 5, с. 220-225; 6, с. 17-18] ми напрацювали власне бачення щодо місця адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки держави та його складових (рис.1).



**Рис. 1.** Місце адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки держави в ієрархічній структурі державного управління

Відповідно до нашого бачення до складу адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки держави входить три основних блоки: інституційно-організаційний, процедурно-функціональний, нормативно-правовий.

Інституційно-організаційний блок являє собою систему уповноважених державних органів виконавчої влади в сфері забезпечення інформаційної безпеки. Процурно-функціональний блок представлений принципами та інструментами, методами та важелями (прийомами та способами) регулювання, а також процедурами і алгоритмами реалізації діяльності із забезпечення інформаційної безпеки, включаючи техніки та технології управління. Під нормативно-правовим блоком розумітимемо сукупність норм права, нормативно-правових актів, а також юридичні факти.

На думку Березовської І.Р. нормативно-правовий блок являє собою сукупність норми адміністративного права, що закріплюють права та обов'язки учасників взаємодії у сфері забезпечення інформаційної безпеки; адміністративно-правові відносини, що складаються у процесі спільної діяльності суб'єктів взаємодії у сфері забезпечення інформаційної безпеки; акти реалізації прав та обов'язків учасників взаємодії, що виражаються у втіленні приписів норм адміністративного права у процесі взаємодії суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки [3, с. 33-34].

В свою чергу, як стверджують Бондаренко Р.В. та Михальчук В.М. механізм забезпечення інформаційної безпеки держави реалізується через застосування органами виконавчої влади таких адміністративно-правових засобів як: дозвільні засоби, що включають дозвіл на провадження діяльності, пов'язаної з державною таємницею, стандартизацію заходів забезпечення інформаційної безпеки, ліцензування та легалізацію; реєстраційні засоби, які включають реєстрацію засобів масової інформації та державну реєстрацію персональних баз даних; засоби адміністративно-правового примусу, до яких слід, насамперед, віднести засоби адміністративної відповідальності [4, с. 98-99].

Враховуючи наведене, змістовну сутність адміністративно-правових засобів забезпечення інформаційної безпеки держави слід трактувати як сукупність установлених нормами адміністративного права прийомів і способів, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільні відносини в інформаційній сфері з метою захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави від реальних та потенційних загроз в інформаційному просторі.

Отже, можна з впевненістю сказати, що підвищення ефективності адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки держави можливе лише за рахунок подальшого вдосконалення окремих його підсистем (блоків) та елементів. Особливо це відноситься до вдосконалення засобів впорядкування суспільних відносин в цій сфері, так і вдосконалення адміністративно-правового регулювання діяльності уповноважених органів державної влади.

Саме тому подальші наукові дослідження, які стосуються вдосконалення адміністративно-правового механізму забезпечення інформаційної безпеки України, повинні бути спрямовані на уточнення адміністративно-правових форм діяльності щодо реалізації юридичних засобів, які входять до складу цього механізму, а також на виявлення особливостей його застосування щодо окремих напрямків реалізації інформаційної функції держави (об'єктів забезпечення), а також встановлення специфіки участі в цій діяльності суб'єктів забезпечення інформаційної безпеки держави.

#### Список літератури

1. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. / [Остапенко О.І. Ковалів М.В., Єсімов С.С. та ін.]; Вид. 2 е, Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с.
2. Антонюк В.В. Механізми державного реагування на сучасні виклики та загрози інформаційній безпеці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 8.
3. Березовська І.Р. Поняття і характеристика структурних елементів механізму застосування адміністративно-правових засобів забезпечення інформаційної безпеки України. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2013. № 2. С. 31-35.
4. Бондаренко Р.В., Михальчук В.М. Інформаційна безпека держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №5.
5. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
6. Лекарь С.І. Місце адміністративно-правового механізму забезпечення економічної безпеки держави у системі державно-правового механізму. *Адміністративне право і процес*. 2013. № 1. С. 15-20.
7. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII // *Відомості Верховна Рада України*. 2018. № 31. Ст. 241.



8. Присяжнюк А.Й. Адміністративно- правовий механізм забезпечення економічної безпеки держави. *Форум права*. 2011. № 1. С.808-813.

## ПОЛІТИКА ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Колодуб Валерій Валерійович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В Україні існує понад 80 суб'єктів управління об'єктами державної власності. Суб'єктам управління підпорядковано понад 3500 суб'єктів господарювання державного сектору економіки різної організаційно-правової форми, більшість з яких не здійснюють господарську діяльність. Велика кількість суб'єктів господарювання є збитковими, а також виступають потенційним джерелом фіскальних ризиків. Через недостатню якість механізмів контролю та незадовільний рівень прозорості, діяльність суб'єктів господарювання є джерелом корупційних ризиків та збитків держави. Існуючі механізми корпоративного управління суб'єктами господарювання є неефективними, або взагалі відсутні, що, в свою чергу, призводить до незадовільних фінансових результатів діяльності підприємств, втрати ними конкурентоспроможності.

На сьогодні існують організаційно-правові форми суб'єктів господарювання, що діють виключно на основі державної власності, з особливим правовим статусом майна, закріпленого за такими суб'єктами на праві господарського відання та праві оперативного управління. Суб'єкти, що функціонують в таких організаційно-правових формах не можуть здійснювати ефективно свою діяльність, оскільки вони фактично не володіють переданим їм в управління майном.

Через відсутність розмежування функцій уповноваженого органу управління як регулятора галузі та суб'єкта нормотворення з одного боку та власника з іншого виникає конфлікт інтересів і, як наслідок, неефективне управління. Окремі функції управління нечітко розмежовані між Кабінетом Міністрів України, міністерствами та іншим центральними органами виконавчої влади. Деякі функції, що мають бути незалежними одна від одної, інколи виконуються одним органом. Значним ризиком також є суперечливість цілей, встановлених для суб'єктів господарювання, та відсутність чіткого розмежування комерційних та некомерційних (соціально-політичних) функцій. Цими факторами обумовлюються виклики, з якими стикається держава у впровадженні ефективного управління суб'єктами господарювання.

На сьогодні законодавство України потребує приведення у відповідність до Керівних принципів корпоративного управління ОЕСР, що покращить управління державними компаніями з одночасним підвищенням прозорості їх діяльності.

Верховна Рада 22 лютого 2024 року ухвалила закон щодо вдосконалення корпоративного управління державних підприємств [1]. Ухвалення закону є однією з умов для вступу в ЄС та отримання траншу від МВФ. А також - індикатором проекту Плану для програми Ukraine Facility [2]. Закон враховує принципи ОЕСР настільки, наскільки це дозволяють вимоги воєнного часу, зокрема:

- надає повноваження Кабінету міністрів України затверджувати Політику державної власності. Стратегічні плани розвитку, а також фінансові та інвестиційні плани державних підприємств мають узгоджуватися з цією Політикою.
- розширює повноваження наглядових рад – члени наглядової ради прийматимуть ключові операційні рішення – затверджуватимуть фінансові, стратегічні,

інвестиційні плани на основі Політики державної власності і листів-очікування власника, призначатимуть і звільнятимуть керівників державних підприємств.

- зобов'язує уряд ухвалити дивідендну політику, яка змінює нормативи для дивідендів. Їх рівень встановлюватиметься з урахуванням потреб галузі чи індивідуального підприємства.
- запроваджується система внутрішнього контролю: замість ревізійних комісій передбачено сучасні інструменти контролю – комплаєнс, управління ризиками, внутрішній аудит [3].

Разом з тим, справедливо зауважити, що 10 жовтня 2018 Кабінет Міністрів України затвердив розроблені Мінекономрозвитку основні засади впровадження політики власності щодо суб'єктів господарювання державного сектору економіки. Документ також визначав загальні принципи управління суб'єктами господарювання державного сектору економіки, серед яких:

- винятковість державної власності - передбачено, що у власності держави мають залишитись підприємства, що виконують покладені на державу функції або є природними монополіями. При цьому інші підприємства мають бути приватизовані, передані в комунальну власність, державно-приватне партнерство або ліквідовані;
- визначення чітких цілей діяльності - держава має визначати комерційні і некомерційні цілі функціонування підприємств, що належать до її власності;
- паритетність у регулюванні державними та комерційними компаніями, коли державні компанії здійснюють свою діяльність на тих самих комерційних і конкурентних засадах, як і недержавні підприємства, із перетворенням всіх держкомпаній на акціонерні товариства;
- розмежування функцій власника і регулятора - держава здійснює контроль і регулювання, однак не втручається в операційну діяльність суб'єкта господарювання;
- професійність в управлінні суб'єктами господарювання - керівники і члени наглядових рад мають обиратись за конкурентною, прозорою і чесною процедурою із урахуванням їхнього досвіду і професійних навичок;
- дотримання прозорості своєї діяльності для зниження корупційних ризиків;
- соціальна відповідальність держкомпаній.

Проте, на жаль, індивідуальні політики власності для державних унітарних підприємств, господарських товариств, у статутному капіталі яких державі належить 50 та більше відсотків акцій, часток так й не були розроблені. На практиці функції власника, регулятора та формування політики не розмежовані у низці органів, що зумовлює конфлікт між цими функціями.

Критерії для обов'язкового проведення щорічного незалежного аудиту у підприємствах державної форми власності не визначені, а критерії для обов'язкового утворення незалежних наглядових рад потребують актуалізації. Законодавчо визначені засади формування та діяльності наглядових рад підприємств державної форми власності потребують приведення у відповідність стандартам ОЕСР. На практиці має місце номінальна незалежність наглядових рад підприємств державної форми власності від власника, що підриває можливості створення прозорого та продуктивного управління державним сектором економіки.

Стандарти корпоративного управління ОЕСР не впроваджено у переважній більшості підприємств державної форми власності, у тому числі які мають особливо важливе (стратегічне) значення для економіки України або найвищий рівень корупційних ризиків, або належать до найбільш важливих суб'єктів господарювання оборонно-промислового комплексу.

На законодавчому рівні існує потреба чітко визначити вимоги щодо запровадження дієвих та ефективних систем внутрішнього контролю й управління ризиками у діяльності підприємств державної форми власності, співвідношення внутрішнього контролю й

управління корупційними ризиками, визначення повноважень наглядових рад зі здійснення внутрішнього контролю.

Суб'єкти господарювання є важливою ланкою в процесі виконання соціальних завдань, які не можуть у повній мірі виконуватись суб'єктами господарювання недержавного сектору та у зв'язку з чим за реалізацію яких відповідає держава (зокрема таких, як забезпечення суспільними благами та соціальний захист населення, забезпечення перевезень та доставки вантажів у важкодоступні місця, забезпечення функціонування важливої для населення інфраструктури, тощо).

Таким чином, сьогодні, не зважаючи на війну в країні, реалізується ключовий етап для реформи корпоративного управління державних підприємств, адже закон покращує умови корпоративного управління, посилює ролі і відповідальність наглядових рад та наближає законодавство України до стандартів країн ОЕСР, враховуючи умови воєнного стану

### **Список літератури**

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення корпоративного управління: Закон України від 22.02.2024 р. № 3587-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-IX#Text>

2. План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

3. Політика державної власності та корпоратизація підприємств: пріоритетні цілі реформи держпідприємств на 2024 рік. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/polityka-derzhavnoi-vlasnosti-ta-korporatyzatsiia-pidpriemstv-priorytetni-tsili-reformy-derzhpidpriemstv-na-2024-rik>

## **ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ**

### **Крайнюков Максим Миколайович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Одним із пріоритетних напрямів модернізації публічного управління та адміністрування в Україні є вдосконалення сфери надання публічних послуг на основі втілення концепції сервісної держави. Концепція сервісної держави передбачає зміну підходу до управління в публічному секторі, трансформацію засад відносин між публічними органами і громадянами. Головним призначенням держави стає служіння людині, а ключовою функцією публічних установ – надання якісних послуг громадянам. Сервісний підхід у публічному управлінні насамперед передбачає упровадження методів і технологій управління, спрямованих на підвищення якості публічних послуг.

На даний час адміністрування вже стало визнаною наукою, яка набула практичного втілення у бізнесі та публічному управлінні. Відносно пізніє визнання судами необхідності застосування методів адміністрування пояснюється тим, що суди за своїм характером є консервативними органами держави, а також тим, що адмініструванням у судах займалися фахові юристи, які намагалися зосередитися винятково на функції суду – відправленні правосуддя і, відверто кажучи, не були добре обізнані з методами адміністрування.

Конституційних прав громадян потребує адміністрування з боку держави та уповноважених суб'єктів місцевого самоврядування. Визначення та прийняття засад реалізації та захисту цих прав покладається на систему публічного управління та її органи, проте сама реалізація та забезпечення цього процесу – це завдання системи публічного

адміністрування, яка за допомогою наділених компетенцій та інструментів адмініструє (реалізує) зазначений процес у вигляді публічних послуг.

З метою обґрунтування існування публічного адміністрування судовою системою проаналізуємо теоретично визначені складові цієї системи за наявністю наступних елементів: конституційне право особи – суб'єкт публічного адміністрування – організація реалізації правового інтересу – публічна послуга.

Предметом публічного адміністрування судової системи виступає право на судовий захист передбачене статтею 55 Конституції України реалізація та захист якого покладається на судову систему держави.

Разом з тим, як зазначено у вищенаведеному тлумаченні Конституційного суду України, право на судовий захист за своєю природою є можливість особи, яку вона реалізує за власним волевиявленням шляхом здійснення визначених законом дій. Однієї з вимог здійснення таких дій є їх платність, тобто сплата державного мита за звернення.

Звертаючись до легального визначення адміністративна послуга, яке закріплено у ст. 1 Законі України «Про адміністративні послуги» слід відзначити, що адміністративною послугою визнається «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» [1]. Також визначається, що суб'єктом надання адміністративної послуги визнається орган виконавчої влади, інший державний орган, орган влади Автономної Республіки Крим, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, державний реєстратор, суб'єкт державної реєстрації, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги [1].

Одночасно з цим, не зважаючи на наявність ряду ознак адміністративної послуги, Закон України «Про адміністративні послуги» досить імперативно вказує, що цей закон не поширюється на ряд відносин, зокрема судочинства. Аналізуючи перелік виключень з-під регулювання даного закону, можна дістатися висновку, що виключені були правовідносини з надання адміністративних послуг, які регулюються спеціальним законодавством та в силу окремих особливостей не можуть підпадати під уніфіковані засади правового регулювання адміністративних послуг. Тому заперечення існування судових послуг на підставі виключення з предмету регулювання Закону України «Про адміністративні послуги» не носять обґрунтованості.

Звісно, відсутність законодавчого визначення судової послуги вносить можливість різних дискусій щодо її визнання чи не визнання такої, проте більшою шкоди від не визнання її сутності як послуги, на наш погляд, є не можливість користуватися потужним інститутом захисту прав споживачів, який вміщує дотримання значної кількості параметрів як-то якості, своєчасності, ефективності та ін.

У той же час, практична площина та розвиток судової системи свідчить та підкріплює наше бачення та визнання процесу реалізації права на судовий захист як послугу, яка надається публічним органом, а тому має відповідає характеристики «адміністративна». На офіційних сайтах судів (Вінницького окружного адміністративного суду, Сьомий апеляційний адміністративний суд та ін.) розміщені розділи, які мають назву «Судово-адміністративні послуги» серед яких зазначаються «направлення SMS на мобільний номер», «копія рішення», «надання копій матеріалів справи в електронному вигляді» та інше [2].

Вказане свідчить, що переформатований підхід та осмислення власної ролі судової влади у реалізації державної функції захисту прав громадян відповідає концепції сервісної держави, яку Євтушенко О.Н. визначає як особливу політичну форму організації публічної влади, яка володіє спеціальним апаратом управління, спрямованим на надання публічних послуг індивідам, а також систему соціально-правових гарантій гідного життєзабезпечення людини, її прав і свобод [3, с. 32].

Правова сутність послуги визначена ст. 901 Цивільного кодексу України за якою одна сторона «зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором» [4].

Визначена правова конструкція послуги відповідає заданим параметрам судово-адміністративної послуги, яка публічно визначається суб'єктами судової влади. Так, за суспільною домовленістю між суспільством та державою (сторони), судові (публічні) органи зобов'язуються надати послугу (пов'язана із правосуддям), а позивач (замовник) зобов'язується оплатити (сплата державного мита) суб'єкту надання судово-адміністративних послуг (виконавцеві) зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором (звільнення від сплати державного мита).

Безумовною особливістю судової послуги є її мета – визначення справедливості через механізм правосуддя. Таким чином, споживач суддівських послуг звертаючись до суб'єктів відправлення правосуддя очікує на якісну послугу – справедливість. В цьому контексті виникає найсуттєвіша складність реалізації конструкції судової послуги – це її вимір та забезпечення. Не вдаючись до детального аналізу поняття «справедливість», маємо відмітити що така категорія є вкрай складною для оцінки враховуючи її суб'єктивний характер. Позивач звертається до системи правосуддя з метою встановлення справедливості за його суб'єктивним внутрішнім переконанням, підкріпленим нормативно-правовою позицією, яка у кожному випадку потребує об'єктивного та неупередженого правоаналізу.

Суддя апеляційного Івано-Франківського суду, Андрій Малєєв, розмірковуючи над послугою справедливості, дістався висновку, що «по-перше, послуга повинна бути визначеною, щоб особи заздалегідь знали, як і у якій формі вони її отримають. Визначеність послуги вказує на її конкретні споживчі якості – належність до певного класу речей чи процесів, що споживаються. По-друге, вона повинна бути уніфікованою – однаковою для всіх споживачів, які за нею звертаються. Це передбачає існування формальних стандартів, відповідно до яких ця послуга надається. По-третє, вона повинна бути однаково доступною. Реальна доступність судової послуги для споживачів є складовою її справедливості. По-четверте, послуга надається і отримується не вся одразу, а поступово. Послуга правосуддя надається у різних сферах і у різний час до завершення провадження в справі. Це дає можливість усю послугу, яка надається судом, поділяти на складові частини – ряд послуг, що послідовно надаються на кожній стадії проходження справи» [5].

Для споживача ця послуга представляє собою процес звернення до відповідного сервісу суду, очікування та отримання копії. Для суду необхідний комплекс організаційно-технічних заходів від різних операторів: взаємодія зі споживачем, ідентифікація проблеми, визначення шляху руху документації, реєстрація в базах даних, передача для виконання і так далі. Загальна сукупність операцій, необхідних для надання конкретної послуги, може бути охарактеризована як протокол операцій. Основна ідея полягає в тому, щоб для кожної послуги був встановлений формально визначений протокол операцій. Так, у разі можливості розроблення системи послуг та відповідних протоколів операцій, можна визначити необхідні ресурси для ефективного забезпечення якості надання цих послуг.

Важливою складовою інституту послуги є оцінка якості надання послуг. Виміряти якість лише за розповсюдженим методом опитування споживачів (громадян) щодо задоволеності наданих послуг, на наш погляд, є некоректним виміром. Відчуття задоволеності є суб'єктивним. Натомість кількість повторних звернень за послугою може розглядатися як критерій якості, адже у випадку незадоволеності якості споживач не повертається. Однак, в контексті нашого дослідження маємо врахувати, що на судові послуги фактично є монополія держави. Споживач, громадянин не має фактично вибору за якістю послуг, адже вони надаються та забезпечуються суб'єктами публічно-владних структур в силу діючого законодавства України.

У той же час, саме відсутність стандарту якості та належної ефективності судових послуг призводить до розвитку та популяризації таких інститутів захисту прав та інтересів як інститут альтернативного врегулювання спорів, наприклад медіація. Прийнятий 16.11.2021 р. Закон України «Про медіацію» від № 1875-IX визначає «правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури врегулювання конфлікту (спору)». Прийняття Закону «Про медіацію», внесення змін до ряду кодексів, які передбачають можливість використовувати медіацію при вирішенні широкого спектру спорів (земельні, господарські, у нотаріаті та інше), свідчить про пошуки та встановлення споживачами судових послуг більш ефективних та якісніших механізмів захисту прав та інтересів через альтернативне врегулювання спорів. Звісно, такі механізми потребують адміністрування, проте за досвідом закордонних країн воно відбувається шляхом організації саморегулювання, що також є викликом для правових засад публічного адміністрування судових послуг.

#### Список літератури

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст. 409.
2. Офіційний сайт Сьомого апеляційного адміністративного суду. URL: <https://7aac.gov.ua/service/>
3. Євтушенко О.Н. Роль державної влади й місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг. Наукові праці. Науково-методичний журнал. Політичні науки. 2009. С. 32–37.
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст. 356.
5. Малеев А. Судові послуги, операції, стандарти. Слово національної школи суддів. 2015, № 2 (11). Режим доступу: <https://slovo.nsj.gov.ua/index.php/ua/arkhiv-nomeriv/2015/2-11-2015/18-2015/541-sudovi-poslugi-operatsiji-standarti>.

### ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

**Лапко Едуард Миколайович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

З початком повномасштабної війни проти України система надання безоплатної правової допомоги (*надалі – БПД*) не завжди функціонує ефективно в умовах воєнного стану. Для цього є об'єктивні причини, зокрема збільшення кількості запитів для одержання БПД, відсутність доступу до надання БПД для громадян на тимчасово окупованих територіях і районах ведення бойових дій, проблеми кадрового забезпечення органів БПД, розширення кола суб'єктів, які потребують надання правової допомоги на безоплатній основі, необхідність організувати процес надання правової допомоги із дотриманням правил безпеки. Сьогодні в умовах загострення соціально-економічних проблем, динамічного розвитку законодавства в період військового стану, підкреслюється актуальність надання БПД якісно, оперативно, а також з урахуванням дотримання правил безпеки.

Відповідно до положень ч. 1 ст. 1 Закону України «Про безоплатну правову допомогу» «безоплатна правова допомога – це правова допомога, що гарантується державою та повністю або частково надається за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів та інших джерел. Змістом правової допомоги становлять

надання правових послуг, які мають на меті сприяння реалізації, захисту та відновлення порушених прав і свобод людини і громадянина» [1].

Безоплатна первинна правова допомога є видом державної гарантії, що полягає в інформуванні особи про її права і свободи, порядок їх реалізації, відновлення у випадку їх порушення та порядок оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб.

Безоплатна вторинна правова допомога є видом державної гарантії, що спрямована на створення рівних можливостей для доступу особи до правосуддя.

Відповідно до ст. 6<sup>1</sup> Закону України «Про безоплатну правову допомогу» надання БПД реалізується визначеним на законодавчому рівні переліком суб'єктів, які поділяються залежно від виду такої допомоги, зокрема:

- «Координаційний центр з надання правової допомоги як орган, яким забезпечується доступність та якість та ефективність системи БПД;

- суб'єкти надання безоплатної первинної правової допомоги, до яких належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, фізичні та юридичні особи приватного права, спеціалізовані установи, центри з надання безоплатної вторинної правової допомоги.

- суб'єкти надання безоплатної вторинної правової допомоги (центри з надання безоплатної вторинної правової допомоги, адвокати, включені до Реєстру адвокатів, які надають безоплатну вторинну правову допомогу)» [1].

Окрім визначеного переліку, на благодійних засадах надання безоплатної правової допомоги може бути реалізовано фізичними та юридичними особами, які займаються благодійною діяльністю самостійно або спільно з відповідними благодійними організаціями (ч. 2 ст. 2 ЗУ «Про безоплатну правову допомогу») [1].

В умовах війни в нашій державі, розпочатої внаслідок збройної агресії з боку РФ, кількість запитів на отримання БПД пов'язано із необхідністю забезпечення правового захисту прав цивільного населення зростає. Найбільш актуальними питаннями наразі є правила перетину державного кордону під час війни, сплата комунальних платежів, набуття статусу внутрішньо-переміщеної особи, одержання соціальних послуг, питання мобілізації, умови завезення гуманітарної допомоги, отримання тимчасового захисту або статусу біженця в країнах ЄС, трудові права та гарантії в умовах воєнного стану.

Відповідно, в умовах війни відбулися зміни в категоріях справ – розірвання трудових договорів з роботодавцями, де ведуться бойові дії, встановлення факту смерті, призупинення трудових договорів. По-перше, доступність системи надання БПД в умовах ведення воєнних дій на території України забезпечується не в повній мірі. Так, система БПД побудована за принципом територіальності, що передбачає наявність розгалуженої мережі на території України. Доводиться констатувати, що в умовах ведення воєнних дій суб'єкти надання БПД змушені були змінити формат роботи. Так, частина бюро правової допомоги тимчасово не працює, частина працює виключно в дистанційному режимі, кількість працюючих бюро правової допомоги в регіонах, де тривають активні бойові дії, зменшилася. Так, у столиці починаючи з 24.02.2022 року консультаційні пункти припинили свою роботу у зв'язку з загрозами для безпеки життя клієнтів та адвокатів, а відновили свою роботу лише на початку квітня [2]. Спостерігається, що кількість отриманих консультацій в дистанційному режимі за допомогою електронних засобів комунікації значно зростає.

Збільшення кількості запитів на отримання безоплатної правової допомоги пов'язане з необхідністю забезпечення правового захисту громадян у воєнний період. Наразі найбільш актуальними питаннями є правила перетину державного кордону під час війни, виплати комунальних послуг, статус внутрішньо переміщених осіб, доступ до соціальних послуг, умови надання гуманітарної допомоги, отримання тимчасового захисту або статусу біженця в країнах ЄС, права на працю та їх гарантії у воєнний період. Відповідно до цього, відбулися зміни в категоріях справ, такі як припинення трудових відносин у зоні бойових дій, оформлення факту смерті, а також зупинення дії трудових

договорів. Однак, доступність системи надання безоплатної правової допомоги на території України в умовах ведення воєнних дій є обмеженою. Деякі бюро правової допомоги тимчасово не функціонують, а інші працюють виключно у дистанційному режимі. Кількість робочих місць у бюро правової допомоги в регіонах з активними воєнними діями зменшилася, і у столиці деякі консультаційні пункти припинили роботу через загрози безпеці, але пізніше вони відновили роботу. Водночас спостерігається значний приріст консультацій в дистанційному форматі за допомогою електронних комунікаційних засобів.

У районах, де тривають воєнні дії, із-за руйнування адміністративних будівель та приміщень центрів правової допомоги, а також через відсутність зв'язку і доступу до Інтернету, обмежений доступ до правової допомоги як у звичайному, так і у дистанційному режимі. Більше того, громадянам України, які опинилися в окупованих територіях, може бути ускладнений доступ до правової допомоги через приглушений або відсутній інтернетний зв'язок [4, с. 78]. Це може призвести до позбавлення особи доступу до правової допомоги та утруднити доступ до правосуддя, а також негативно позначитися на роботі адвокатів.

Другим аспектом у воєнний період є проблема фінансування системи безоплатної правової допомоги. Враховуючи пріоритети бюджетного фінансування під час воєнного стану, держава тимчасово припиняє фінансування витрат адвокатів на послуги та компенсацію витрат за надання безоплатної вторинної правової допомоги.

Держава класифікувала компенсацію адвокатам за роботу в системі безоплатної правової допомоги як незахищену статтю видатків бюджету. Це впливає на повноту захисту прав і свобод громадян, а також порушує право адвокатів на оплату їх праці.

У контексті війни система безоплатної правової допомоги стикається з проблемами кадрового забезпечення. Частина адвокатів, які раніше співпрацювали з центрами безоплатної вторинної правової допомоги, змушені були покинути країну, стати внутрішньо переміщеними особами або піти на військову службу. У деяких регіонах, де активно ведуться бойові дії, до складу співпраці з системою безоплатної правової допомоги включаються правники, які евакуювалися з територій конфлікту, наприклад, з Херсонської, Харківської, Донецької та Луганської областей. Наприклад, у Хмельницькій області працюють 9 адвокатів зі згаданих областей, в Черкаській - 5, а в Києві - 9. З початку війни в Львівській області 18 адвокатів, що евакуювалися з різних районів конфлікту, надають безоплатну правову допомогу [2]. Внаслідок цього, на територіях з активними бойовими діями функціонування правозахисних інституцій стає неможливим у повному обсязі, частково через нестачу кваліфікованих кадрів. Це суттєва проблема, оскільки в умовах війни доступ до правової допомоги у таких регіонах стає дуже обмеженим. Крім того, збільшилася кількість осіб, які потребують безоплатної правової допомоги через військові дії, що спричинили підвищений попит на гуманітарну, соціальну та правову допомогу для постраждалих осіб, зокрема внутрішньо переміщених осіб.

На жаль, громадяни, що перебувають в окупованих територіях, зазнають обмежень у доступі до правової допомоги, яка може надаватися лише у дистанційному форматі [3, с. 10]. Це обмежує їх право на належний захист та правову підтримку з об'єктивних причин. З метою забезпечення права на захист для військовослужбовців, що перебувають у полоні, Національна асоціація адвокатів України пропонує залучати адвокатів до організації обміну військовополоненими відповідно до міжнародних правових актів. Це сприятиме їх представництву в судах та наданню інших видів правової допомоги. Такий крок був би позитивним забезпеченням доступу до правової допомоги в Україні, враховуючи потреби та виклики воєнного стану.

#### **Список літератури**

1. Про безоплатну правову допомогу: закон України від 02.06.2011 року. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 51. Ст. 2136. С. 577.



2. Безоплатна правова допомога під час війни: де і як можна отримати консультацію. Поради юриста: інформаційно-правовий портал. URL: <https://porady.org.ua/bezoplatna-pravova-dopomoha-pid-chas-viyny-de-i-yakmozhna-otrymaty-konsultatsiyu>

3. НААУ пропонує долучити адвокатів до організації обміну військовополонених. Вісник національної асоціації адвокатів України. Випуск № 3-5 (81). 120 с. [https://unba.org.ua/assets/uploads/news/2022-06-01-vsnyk-3-5-2022\\_62975af575988.pdf](https://unba.org.ua/assets/uploads/news/2022-06-01-vsnyk-3-5-2022_62975af575988.pdf)

4. Литвин О.Л. Особливості надання безоплатної правової допомоги населенню в умовах воєнного стану. Знання європейського права. Випуск 2. С. 76-81.

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ТА СВОЄЧАСНОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ**

**Ломакін Андрій Михайлович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У контексті глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на світовому ринку праці, значення людського капіталу як ключового фактору економічного розвитку країни значно зростає. Людський капітал – це сукупність навичок, знань, інноваційного потенціалу та здоров'я населення, що визначає продуктивність праці та конкурентоспроможність економіки. Одним із ключових аспектів розвитку людського капіталу є забезпечення доступності та своєчасності надання медичних послуг.

Доступність та своєчасність медичного обслуговування мають вирішальне значення для здоров'я нації. Ці параметри забезпечують ефективну профілактику захворювань, своєчасне виявлення та лікування, що веде до зменшення смертності, подовження тривалості життя та підвищення якості життя населення. В контексті розвитку людського капіталу, здорове населення є більш продуктивним, здатним до навчання, інновацій та ефективної праці.

Управління системою охорони здоров'я в Україні зіштовхується з низкою викликів, серед яких недостатнє фінансування, застаріла матеріально-технічна база, неефективне використання ресурсів та недоліки в законодавстві. Реформування системи охорони здоров'я, яке розпочалося в останні роки, спрямоване на підвищення доступності та якості медичних послуг через впровадження страхової медицини, модернізацію лікарень, підвищення кваліфікації медичного персоналу та оптимізацію мережі медичних установ.

Для підвищення доступності та своєчасності надання медичних послуг в Україні можуть бути використані наступні стратегії:

1. Розвиток сільської медицини, забезпечення медичними кадрами та обладнанням малодоступних регіонів.
2. Впровадження цифрових технологій для поліпшення логістики надання медичних послуг, в тому числі телемедицини.
3. Залучення приватного сектору до надання медичних послуг для розширення мережі доступності.
4. Фокусування на профілактиці та первинній медичній допомозі для зниження навантаження на вторинну та третинну ланки охорони здоров'я.
5. Забезпечення належного фінансування та ефективного використання ресурсів системи охорони здоров'я.

Інновації та впровадження сучасних технологій у сфері охорони здоров'я відіграють ключову роль у підвищенні доступності та своєчасності медичних послуг. Цифрова

трансформація дозволяє оптимізувати робочі процеси, забезпечити дистанційний моніторинг стану пацієнтів, електронний обіг медичних документів та онлайн-консультації, що значно знижує часові та територіальні бар'єри у доступі до медичної допомоги. Впровадження штучного інтелекту, великих даних та блокчейну може підвищити ефективність діагностики, лікування та профілактики захворювань, а також забезпечити захист медичних даних пацієнтів.

Розвиток медичної інфраструктури в Україні вимагає не лише державних інвестицій, але й активної участі приватного сектору та міжнародної спільноти. Партнерство між державою та приватними інвесторами може сприяти модернізації лікарень, закупівлі сучасного медичного обладнання та впровадженню новітніх технологій. Залучення міжнародних грантів та кредитів дозволить реалізувати масштабні проекти у сфері охорони здоров'я, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня медичного обслуговування та доступності медичних послуг для всіх верств населення.

Одним із ключових аспектів забезпечення високоякісних медичних послуг є постійне навчання та професійний розвиток медичних кадрів. Уряд та медичні установи повинні інвестувати у програми підвищення кваліфікації лікарів, медсестер та іншого медичного персоналу, включаючи стажування за кордоном, участь у міжнародних конференціях та дослідницьких проектах. Це сприятиме впровадженню найкращих світових практик та інноваційних методів лікування в українську медичну практику.

Встановлення та дотримання високих стандартів якості медичних послуг є основою для підвищення довіри населення до системи охорони здоров'я. Уряд України разом із професійними медичними асоціаціями повинен розробити та впровадити національні стандарти для різних видів медичних послуг, забезпечити їх дотримання та регулярно переглядати з метою вдосконалення. Акредитація медичних установ та сертифікація медичних працівників можуть слугувати додатковими інструментами забезпечення якості медичних послуг.

На думку дослідників, «військовий конфлікт призвів до значної втрати людського потенціалу. Його формуванню, розвитку та збереженню заважають й інші несприятливі фактори, серед яких необхідно відзначити стресовий стан багатьох українців в зв'язку з воєнними діями, відсутність інвестицій в людський капітал, зниження заробітних плат, обмеження діяльності українських компаній або повна зупинка їх роботи. Однак попри це, відмічається позитивна зміна характеристик людського капіталу, до яких додалась національна самоідентичність, патріотизм та цифрова компетентність»[1].

Для забезпечення високої ефективності системи охорони здоров'я та адаптації до змінюваних потреб населення, необхідно впровадити систематичний моніторинг та оцінку якості медичних послуг. Це включає збір та аналіз даних про стан здоров'я населення, доступність та якість медичних послуг, задоволеність пацієнтів, ефективність лікування та використання медичних ресурсів. Результати моніторингу повинні використовуватись для коригування політик, планування медичних послуг, підвищення кваліфікації медичних працівників та впровадження інновацій.

Український вчений висловлює думку, що Україні слід орієнтуватися на передовий досвід країн з високим рівнем розвитку у сферах охорони здоров'я, освіти та науки, а також у питаннях підвищення добробуту населення. Такий підхід має бути ключовим у формуванні національних стратегій, спрямованих не лише на збереження, а й на зростання людського капіталу. Важливість цього аспекту особливо посилюється в сучасних умовах, коли військовий конфлікт та окупація значної частини території України призвели до великих втрат у людському потенціалі, зниженню заробітних плат, а також скороченню інвестицій в розвиток особистості та інші. [2].

Один із ключових аспектів підвищення ефективності системи охорони здоров'я та розвитку людського капіталу – це зміщення акценту з лікування захворювань на їх профілактику та надання первинної медичної допомоги. Розвиток програм профілактики, включаючи вакцинацію, раннє виявлення захворювань, здорове харчування, фізичну

активність та боротьбу з шкідливими звичками, може значно знизити рівень захворюваності та смертності, а також зменшити економічний тягар на систему охорони здоров'я.

Інвестиції в медичні наукові дослідження та розробку нових лікарських засобів, медичних технологій та методів лікування є важливим фактором підвищення якості та доступності медичних послуг. Уряд разом з приватним сектором повинні стимулювати інновації в медицині, підтримувати стартапи та наукові проекти, забезпечувати належне фінансування досліджень та розвивати міжнародне співробітництво в галузі охорони здоров'я.

Міжнародне співробітництво у галузі охорони здоров'я дозволяє Україні інтегрувати найкращі світові практики, отримувати доступ до передових технологій та наукових досліджень, а також залучати міжнародне фінансування та технічну підтримку. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Всесвітня організація охорони здоров'я, Європейський Союз, міжнародні фонди та програми, може сприяти підвищенню стандартів медичного обслуговування, розвитку інновацій та підготовці кадрів. Таке співробітництво також важливе для ефективної боротьби з транскордонними загрозами здоров'ю, такими як пандемії та епідемії.

Оптимізація фінансування системи охорони здоров'я є ключовим фактором забезпечення її ефективності та доступності медичних послуг для всіх категорій населення. Необхідно забезпечити справедливий розподіл ресурсів, фокусуючи інвестиції на первинній медичній допомозі, профілактиці захворювань та розвитку медичної інфраструктури в регіонах з недостатнім доступом до медичних послуг. Впровадження прозорих механізмів фінансування, стимулювання приватних інвестицій у галузь охорони здоров'я та розвиток страхової медицини можуть сприяти підвищенню доступності та якості медичного обслуговування.

Сталість та адаптивність системи охорони здоров'я до змінних соціально-економічних умов та демографічних тенденцій є важливими для її довгострокової ефективності. Це включає розробку гнучких моделей надання медичних послуг, інвестиції в превентивну медицину, забезпечення рівного доступу до медичної допомоги для всіх верств населення, включаючи вразливі групи, та розвиток системи моніторингу та реагування на загрози громадському здоров'ю.

#### **Список літератури**

1. Назарко, С., Канцур, І., & Познанська, І. (2022). Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
2. Точиліна, Ю. (2022). Аналіз досвіду західних країн щодо управління розвитком людського капіталу. Економіка та суспільство, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-79>

## **ПРАВО І СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ**

### **Марущак Володимир Петрович**

д.н.держ.упр, професор,  
завідувач кафедри державознавства, права та  
європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Стратегічне планування у сфері правового регулювання економічною діяльністю - це реалізація основних напрямків державної економічної політики, її цілей і завдань, функцій держави в соціально-економічній сфері шляхом проміркованого процесу

прийняття управлінських рішень в правовій формі через діяльність органів державного управління у сфері економіки. Воно висловлюється в діях, спрямованих на досягнення максимальних результатів, виходячи із сильних сторін органів державного управління з використанням сприятливих умов навколо і в середині його. Ці дії включають у себе надання операціям властивостей прагматичного і прогностичного характеру за рахунок їх обумовленості від економічних процесів і внутрішнього потенціалу органів державного управління, націлених на те, щоб уникнути ситуацій негативного характеру і добитися позитивних наслідків своєї діяльності в правовому регулюванні економічної сфери. Тому воно об'єднує цілі органу державного управління, його політику і дії в єдине ціле, на підставі і в межах правового регулювання. Стратегічне планування у сфері правового регулювання не слід сприймати тільки як розробку і реалізацію стратегічного плану. Мається на увазі, що рішення органів державного управління, які приймаються по основним напрямкам правового регулювання економіки, формуються на основі правових норм і уявляють з їх боку стратегічні дії.

Суттєва відмінність стратегічного планування від інших форм планування полягає в тому, що воно не тільки спрямовано на досягнення кількісних показників, на розробку прогностичного стану об'єкту регулювання, на створення програм розвитку об'єкта регулювання, програмування розвитку економічних відносин, а на формування дій суб'єктів державного управління шляхом їх формалізації, як правило, за допомогою нормативних актів, використовуючи системоутворюючі планові основи. Стосовно до економічної сфери правове регулювання на основі стратегічного планування уявляє таку діяльність державних органів, яка виходячи із їх внутрішньої структури і наданої компетенції була б в змозі використати сильні свої сторони для прийняття проміркованих, ефективних і адекватних рішень з економічних питань в правовій формі.

Розробка і прийняття правових актів державних органів з економічних питань вбирає в себе систематизацію дій, які повинні носити сталий і передбачений характер за рахунок зусиль, спрямованих на те, щоб уникнути ситуацій, які гальмують діяльність самих органів, зменшують їх ефективність і негативно впливають на об'єкти економічного регулювання. Це означає, що державні органи при регулюванні економічних відносин повинні діяти в межах своєї компетенції, аналізувати стан об'єкту регулювання, розробляти правові акти так, щоб вони реально сприяли поліпшенню стану регулюючого об'єкту, тобто економічних відносин.

Стратегічне планування пов'язано з проміркованими діями державних органів, котрі спрямовані на прийняття рішень і здійснення таких дій, які об'єднують у собі економічну політику держави, а також опираються на реальність існуючих економічних відносин. Виходячи з цього прийняття управлінського рішення правового характеру включає в себе:

1. чітке формування завдань державного органу по регулюванню економічних відносин;
2. окреслення кордонів розробляемого та приймаемого правового акту;
3. виявлення можливостей і наявності ресурсів для реалізації правового акту;
4. визначення ефективності закладеного регулювання в правовому акті;
5. визначення наслідків реалізації змісту означеного рішення як в економічній так і соціальній сфері.

Розробка і прийняття правових управлінських актів на основі планових засад дає можливість бачити по – стадійну його розробку і як вирішуються питання від задуму до реалізації. Такий підхід дає можливість переконати опонентів, що кроки які закладені в рішенні правильні, оптимальні і ефективні. Це суттєво знижує опір з боку тих, хто супротивиться змінам і бажає залишатися в межах існуючого економічного простору. До того ж планова стратегія управлінського рішення знижує суперечності між різними органами, оскільки воно опирається на компетенцію кожного органу і дає можливість пов'язати їх дії так, щоб знацілити на кінцевий результат. Стратегічне планування дозволяє

поліпшити якість роботи державного органу оскільки планові процедури зменшують ймовірність помилки, розширюють інформаційну базу при прийнятті рішення, дають можливість пов'язати цілі, задачі з ресурсними можливостями, поставити виконання рішення на реальну основу, передбачити можливість виникнення нештатних ситуацій, застосувати засоби по ліквідації негативних явищ, прогнозувати наслідки прийнятого управлінського рішення.

Використання стратегічного планування у правовому регулюванні економічних відносин пов'язано з внутрішніми його властивостями які включають у себе процес, організацію і структуру стратегічного планування.

Процес стратегічного планування представляє собою ряд послідовно здійснюваних дій з боку державного органу в регулюванні економічного об'єкту, які включають в себе дослідження, збір інформації, проектування ( розробку моделі ), оцінку моделі, розробку альтернатив, вибір варіанту плану дій, організаційну підготовку реалізації варіанту моделі акту, виконання акту і контроль, корегування дій державного органу по регулюванню економічної ситуації. Плановий процес може бути автономним, коли вирішується проблема закритого типу, наприклад, правове регулювання оподаткування прибутку підприємства, або відкритим, коли взаємопов'язуються різні структури правового регулювання економічних відносин, наприклад, оподаткування і формування бюджету. Таким чином, процес стратегічного планування дає можливість уявити розроблене рішення у виді віртуальної реальності, формувати механізм оцінки кількісних і якісних джерел інформації, вихідних даних, результатів проміжного стану економічної ситуації і кінцевий результат діяльності державного органу в регулюванні економічних відносин, що дає можливість розробити оптимальне управлінське рішення.

Процес стратегічного планування при регулюванні економічних відносин державними органами може мати рацію коли діє ефективна система самої організації. Побудова організаційної системи залежить від стану суб'єкта регулювання, його потенціалу, тих ресурсів якими він розпоряджається. Вибір підходу до організації стратегічного планування залежить від досвіду державного органу в розробці і прийнятті стратегічних рішень, а також тих ресурсів, якими він реально розпоряджається. Наявність досвіду зі стратегічного планування дозволяє більш ефективно використати сильні сторони організації при розробці та прийнятті рішення, оскільки може впевненіше опиратися на внутрішню структуру і вести розробку рішення знизу вгору. Наявність внутрішньої структури дозволяє активно залучати співробітників для виконання поставленої мети, бо при реалізації прийнятого рішення вони в значній мірі будуть втягнені в його виконання і повинні будуть співпрацювати з тими суб'єктами, яким безпосередньо будуть адресовані правові акти. Активний підхід припускає участь значної частини співробітників державного органу в розробці економічних рішень, що дозволяє знімати тенденційність у прийнятті рішення, і дає можливість забезпечити більш якісне виявлення проблем, аргументації їх вирішення та розробку стратегічного плану.

В організації стратегічного планування може бути і третій варіант, коли для розробки особливо складного рішення з економічних питань залучаються і співробітники державного органу, і фахівці. Такий системний підхід є найбільш ефективним, хоча має свої недоліки – як протистояння груп робітників, уповільнення процесу стратегічного планування. Але ці недоліки можуть компенсуватися іншими організаційно – правовими заходами.

Таким чином організація стратегічного планування по прийняттю рішень з економічних питань може здійснюватися знизу – вгору, зверху вниз та системно. Організація знизу вгору починається з дослідження зовнішнього середовища кожним підрозділом державного органу. Такі дії дають можливість накопичити базу даних про стан, який відбувається в економічних процесах і визначитися з цілями та завданнями державного регулювання економіки. Дані від підрозділів поступають до центру, який їх використовує для первісної розробки економічного рішення. Така організація процесу

передбачає можливість оцінки первісного розробленого рішення та плану дій як з боку внутрішніх підрозділів державного органу так і з боку інших державних і недержавних органів, які можуть давати експертні оцінки та консультації. Проведений збір коментарів та пропозицій по запропонованому економічному рішенню враховується керівництвом державного органу при кінцевому варіанті прийнятого стратегічного рішення.

Організація стратегічного планування зверху вниз передбачає побудову економічного рішення по замовленню на основі контракту з іншими державними або недержавними організаціями. Проект одержаний від них оцінюється не тільки самим керівництвом, а також запускається у внутрішню структуру державного органу з метою збору коментарів, зауважень, пропозицій по запропонованому управлінському рішенню. Після цього керівництво формує кінцевий варіант стратегічного плану.

Стратегічне планування обумовлює структурну переорієнтацію діяльності внутрішньої структури державного органу в залежності від стратегії економічного регулювання. Це сприяє підвищенню запропонованого управлінського рішення, бо встановлюється прямий зв'язок між діяльністю самого органу та кінцевим результатом в регулюванні відносин суб'єктів економічного циклу. У даному випадку складається залежність між діяльністю внутрішньої структури державного органу, результатом його роботи та якістю прийнятого рішення. Все це зменшує ступінь ймовірності в діях органу управління і персоніфікує його відповідальність.

Висновки та пропозиції:

1. Стратегічне планування у сфері правового регулювання економічних відносин – це розробка і прийняття управлінських рішень органами державного управління з економічних питань на основі правових норм і уявляються з їх боку стратегічні передбачувані дії, які мають визначений кінцевий результат.

2. Стратегічне планування управлінського рішення включає в себе: чітке формування завдань державного органу по регулюванню економічних відносин; окреслення кордонів розробляемого та приймаемого правового акту; виявлення можливостей і наявність ресурсів для реалізації правового акту; визначення ефективності закладеного регулювання в правовому акті; визначення наслідків реалізації змісту означеного рішення як в економічній так і соціальній сфері.

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ПАЦІЄНТІВ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ**

**Межиєв Акраман Умарович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Забезпечення прав пацієнтів є фундаментальним аспектом медичної етики та права. Особливо гостро це питання стає в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів, таких як надзвичайний стан, воєнний стан, які можуть бути запроваджені у відповідь на масштабні катастрофи, епідемії, військові конфлікти тощо. У таких умовах виклики для забезпечення прав пацієнтів значно зростають, водночас з'являються унікальні можливості для впровадження інноваційних рішень.

Перший і, мабуть, найважливіший виклик полягає у забезпеченні доступу до медичної допомоги. Спеціальні адміністративно-правові режими часто супроводжуються обмеженням переміщення населення, що може ускладнити доступ пацієнтів до лікарень або інших медичних закладів. Рішення цієї проблеми може полягати у розгортанні мобільних

медичних бригад, які можуть надавати первинну медичну допомогу на місці, а також у використанні телемедицини для консультацій з лікарями дистанційно.

Другий виклик - забезпечення якості та безпеки медичного обслуговування. Умови спецрежимів можуть спричинити перевантаження медичних закладів, дефіцит персоналу та медичних засобів, що негативно впливає на якість медичних послуг. Адаптація медичних протоколів до умов кризи, а також залучення волонтерів із медичною освітою можуть допомогти подолати цей виклик.

Третій аспект - забезпечення конфіденційності та захисту особистих даних пацієнтів. У випадках, коли використовується телемедицина або інші цифрові технології для надання медичної допомоги, необхідно забезпечити захист персональних даних пацієнтів від несанкціонованого доступу.

Ще один важливий аспект – забезпечення права на інформовану згоду. Пацієнти мають право отримувати повну та зрозумілу інформацію про свій стан здоров'я, можливі методи лікування та їх наслідки. У спеціальних умовах важливо знайти баланс між необхідністю оперативного прийняття рішень та забезпеченням права пацієнта на інформованість.

У контексті спеціальних адміністративно-правових режимів, забезпечення прав пацієнтів стикається з викликами, пов'язаними з обмеженнями свобод та прав людини. Спеціальні адміністративно-правові режими в Україні мають на меті забезпечення національної безпеки та інтересів, що може включати надання особливих повноважень публічним органам влади, у тому числі обмеження прав та свобод людей. Це створює особливі умови для реалізації та захисту прав пацієнтів у сфері охорони здоров'я [1].

Ефективне забезпечення прав пацієнтів у спеціальних адміністративно-правових режимах вимагає скоординованих зусиль уряду, медичних інституцій, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Виклики, що постають у таких умовах, можуть бути перетворені на можливості для покращення системи охорони здоров'я, розробки новаторських підходів до надання медичної допомоги та зміцнення прав пацієнтів. Основою для досягнення цих цілей є відданість принципам гуманності, справедливості та рівності.

Розширення доступу до інноваційних лікувань становить ще один важливий аспект забезпечення прав пацієнтів у спеціальних умовах. Надзвичайні ситуації часто вимагають швидкого впровадження новітніх методів лікування та вакцинації, що, у свою чергу, порушує питання про етичність таких дій, зокрема щодо тестування на людях, згоду на лікування та розподіл обмежених ресурсів. Вирішення цих питань вимагає чітких етичних настанов та прозорості у прийнятті рішень, з метою забезпечення справедливого доступу до лікування для всіх потребуючих.

Окрім цього, важливим елементом захисту прав пацієнтів є забезпечення їх права на участь у рішеннях, що стосуються їхнього лікування. Це включає право на відмову від лікування або на вибір альтернативних методів лікування. У спеціальних умовах важливо підтримувати цей принцип, незважаючи на можливий тиск з боку обставин, щоб забезпечити, що медичне втручання відповідає волі пацієнта та його правовим нормам.

Підвищення обізнаності пацієнтів про їхні права та обов'язки також є критично важливим. У спеціальних умовах можуть постати ситуації, коли пацієнти не повністю усвідомлюють свої права або не знають, як захистити свої інтереси. Розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів, проведення освітніх кампаній та забезпечення доступу до правової допомоги можуть допомогти зміцнити позиції пацієнтів. На міжнародному рівні важливо сприяти розвитку та дотриманню міжнародних стандартів охорони здоров'я та прав людини. Співпраця між державами, міжнародними організаціями та неурядовими організаціями може сприяти обміну досвідом, розробці спільних протоколів дій та забезпеченню допомоги тим, хто найбільше потребує.

Укріплення прав пацієнтів в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів вимагає комплексного підходу, який поєднує законодавчі, організаційні, технологічні та

освітні ініціативи. Тільки за таких умов можливо досягнути балансу між забезпеченням громадської безпеки та захистом основоположних прав і свобод кожної особи, особливо у вразливому становищі як пацієнта. У цьому контексті, особливу увагу слід приділити механізмам моніторингу та звітності, що дозволяють відстежувати випадки порушення прав пацієнтів та оперативно реагувати на них. Створення незалежних організацій або омбудсменів у сфері охорони здоров'я, які могли б розглядати скарги пацієнтів та сприяти вирішенню конфліктів, може значно підвищити рівень довіри до медичної системи та забезпечити ефективний захист прав пацієнтів.

Важливо також розробити чіткі та прозорі критерії для встановлення пріоритетності медичної допомоги в умовах обмежених ресурсів, що часто трапляється під час кризових ситуацій. Такі критерії повинні базуватися на етичних принципах справедливості та рівності, враховуючи при цьому клінічну необхідність та можливість успішного лікування.

Підкреслюючи роль інформаційних технологій, необхідно звернути увагу на розвиток інфраструктури електронного здоров'я, яка дозволить не тільки оптимізувати процес надання медичних послуг, але й забезпечити більшу включеність пацієнтів у процес лікування та прийняття рішень, а також покращити координацію догляду за пацієнтами між різними ланками медичної допомоги.

Не менш важливим є залучення пацієнтів до процесу розробки та впровадження політик в сфері охорони здоров'я. Їхній досвід і перспективи можуть надати цінний внесок у створення більш відкритих, доступних та чуйних до потреб пацієнтів медичних систем. Окрім того, активна участь громадянського суспільства та пацієнтських організацій у процесах моніторингу та оцінки медичних послуг може сприяти збільшенню прозорості та підзвітності системи охорони здоров'я. В умовах спеціальних адміністративно-правових режимів, коли традиційні механізми забезпечення та захисту прав можуть бути обмежені, особливо важливим стає забезпечення дієвого діалогу між усіма зацікавленими сторонами: урядовими структурами, медичною спільнотою, пацієнтами та їх представниками. Такий діалог допоможе знайти збалансовані рішення, які враховують потреби та права пацієнтів, з одного боку, і можливості та обмеження системи охорони здоров'я - з іншого.

В Україні існують напрямки, які потребують подальшого вдосконалення в регулюванні прав пацієнтів, зокрема, щодо законодавчого визнання нових прав пацієнтів і необхідності прийняття єдиного законодавчого акта, що регулює ці права. Дослідження визначає, що в українському законодавстві багато прав пацієнтів не визначено, але застосовуються на практиці, тому потребують законодавчого регулювання. Серед таких прав: право на скликання консиліуму; право відмовитися від медичного втручання; право припинити лікування тощо. Також з розвитком медицини та науково-технічного прогресу виникають нові питання, які потребують правового визначення, зокрема права та обов'язки пацієнта під час трансплантації, штучного запліднення, медичних досліджень тощо [2].

Іншим аспектом є дослідження міжнародних зобов'язань України у сфері доступу до медичного лікування та аналіз законодавства України щодо реалізації прав пацієнтів на медичне лікування в умовах війни Росії проти України. Висновки дослідження підкреслюють ефективність та спрямованість системи охорони здоров'я України на захист прав людини та свобод, а також на гармонізацію українського законодавства з ЄС у сфері охорони здоров'я [3].

Забезпечення прав пацієнтів у складних умовах спеціальних адміністративно-правових режимів вимагає гнучкості, інноваційного підходу та високої ступені відповідальності від усіх учасників медичного процесу. Це складне завдання, але його вирішення є ключовим для побудови справедливої та ефективної системи охорони здоров'я, здатної адаптуватися до викликів сучасності та забезпечити гідний рівень медичної допомоги для кожного, хто її потребує.

Спеціальні адміністративно-правові режими, як правило, вводяться з метою захисту громадського здоров'я та безпеки, але важливо забезпечити, щоб заходи, що застосовуються, були пропорційні, обґрунтовані та враховували права людини. Важливість



цього балансу не може бути недооцінена, оскільки саме в умовах криз випробовуються принципи демократії та гуманізму, на яких будується сучасне суспільство.

Інновації в медицині, правові ініціативи, розвиток інфраструктури та залучення громадянського суспільства в процес вирішення проблем можуть значно підвищити ефективність охорони здоров'я та забезпечити повагу до прав пацієнтів навіть у найскладніших умовах. Це, у свою чергу, допоможе побудувати більш стійку та адаптивну систему охорони здоров'я, здатну ефективно реагувати на майбутні виклики. У вирішенні цих задач важливу роль відіграють державні інституції, медичні працівники, пацієнти та їх представники, а також міжнародна спільнота. Спільними зусиллями можна забезпечити, що навіть у найважчі часи основні права і потреби пацієнтів залишатимуться в центрі уваги медичної та соціальної політики.

Таким чином, забезпечення прав пацієнтів в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів є не тільки випробуванням для системи охорони здоров'я, але й можливістю для її зміцнення та розвитку, для підтвердження відданості цінностям гуманізму та справедливості, що стоять в основі сучасного суспільства.

#### Список літератури

1. Ступак. Д. Поняття та ознаки особливих адміністративно-правових режимів в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2022. №49(1 (49)). С. 69-72.

2. Vilchuk T., Sokolova A. Areas for further improvement of legislative regulation of patients' rights in Ukraine. *Wiadomosci lekarskie*. 2019. №72(7). С.1324-1330. <https://doi.org/10.36740/wlek201907118>.

3. Chomakhashvili O., Ponomarova O. Features of exercising the rights of patients to medical treatment in wartime conditions. *Wiadomosci lekarskie*. 2022. №76 (2). С.445-451. <https://doi.org/10.36740/WLek202302129>.

## ОСОБЛИВОСТІ ПОЛЩЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПРОТИДІЇ ЗБРОЙНІЙ АГРЕСІЇ рф

**Недільченко Аліна Володимирівна**

курсант 2 курсу факультету № 2

Науковий керівник:

**Кіблик Дар'я Володимирівна**

доктор філософії,

старший викладач кафедри адміністративно-правових дисциплін

Донецький державний університет внутрішніх справ

м. Кропивницький, Україна

Діяльність Національної поліції в умовах воєнного стану є важливим аспектом забезпечення громадської безпеки та порядку під час надзвичайних обставин. Воєнний стан в Україні визначається як особливий правовий режим, який стосується не тільки поліції, але й інших органів державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування під час введення воєнного стану заводиться до сприяння військовому командуванню та військовим адміністраціям у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану.

Для цієї ситуації Національній поліції відведено особливе місце зумовлене змістом її завдань і функцій в умовах воєнного стану, так як від ефективної діяльності поліції залежить безпосереднє забезпечення внутрішньої безпеки держави в умовах існуючого воєнного стану.

Діяльність Національної поліції в умовах воєнного стану є складною та відповідальною. Вона визначається чинним законодавством, зокрема Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [1] та Законом України «Про Національну поліцію» [2]. Органи поліції виконують загальні та спеціальні завдання, як захисного, так і правоохоронного спрямування. Це включає участь у виконанні завдань територіальної оборони, забезпеченні громадського порядку та безпеки всередині держави.

В Статті 1 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» визначено поняття воєнного стану. Воєнний стан - це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, 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 [1].

Особливості поліцейської діяльності щодо охорони громадського порядку під час воєнного стану визначено насамперед в Законі України «Про правовий режим воєнного стану».

В залежності від обстановки розробляється план охорони громадського порядку, наприклад такі як на випадок захоплення заручників або захоплення особливо важливого об'єкта; з метою розшуку і затримання озброєних та особливо небезпечних злочинців. Також під час дії воєнного стану поліція особливого призначення в ході відсічі збройної агресії РФ проти України за рішенням військового командування погодженим з керівником поліції, може брати участь в обороні України відповідно до Закону України «Про оборону України» [3] шляхом ведення бойових дій.

Органи Національної поліції, не чекаючи оголошення стану війни, мають право вживати заходи для відсічі агресії РФ та на підставі відповідного рішення Президента України, Збройних Сил України разом з іншими військовими формуваннями розпочинають воєнні дії, а також у тому числі й проведення спеціальних операцій у кіберпросторі. Одним із головних завдань необхідно визначити недопущення надмірного обмеження конституційних прав та свобод людини і громадянина, зловживання повноваженнями з боку працівників поліції у процесі реалізації завдань поліції в умовах дії правового режиму воєнного стану, удосконалення механізмів взаємодії та розмежування повноважень поліції з органами державної влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану

Стосовно забезпечення особистої безпеки поліцейських під час виконання завдань в умовах воєнного стану. Особиста безпека працівників поліції наразі є одним з найважливіших чинників для успішного виконання своїх службових завдань. Забезпечення особистої безпеки – одна з основних функцій, яку виконують працівники поліції та яка може врятувати їм життя в умовах виникнення надзвичайних ситуацій. Тому саме забезпечення безпеки працівників поліції в умовах виникнення надзвичайних ситуацій є пріоритетним завданням як для самих працівників поліції, так і для суспільства та держави. Крім того, важливо забезпечити поліцейським належні умови для отримання практичних навиків щодо надання домедичної допомоги та розуміння тих процесів, які будуть при цьому відбуватися в організмі постраждалого.

Висновок. З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну робота української поліції зазнала суттєвих змін, адаптуючись до нових викликів воєнного часу. Під час забезпечення громадської безпеки поліція посилено патрулює, охороняє об'єкти критичної інфраструктури, займається виявленням та затриманням диверсійно-розвідувальних груп, а також боротьбою з мародерством. Також не малозначна протидія кіберзагрозам, а саме, захист інформаційних систем та критичної інфраструктури від кібератак, виявлення та нейтралізація ворожої пропаганди. Поліція співпрацює з іншими

органами такими як Збройні Сили України, Нацгвардія, СБУ, прикордонною службою та іншими силовими структурами.

#### **Список літератури**

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.
2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 р. № 580-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 40-41. Ст.379.
3. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 р. № 1932-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 9. Ст.106.

### **РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДНОВЛЕННІ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ РЕЖИМІВ**

**Никоньонко Андрій Вячеславович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Публічне управління відіграє ключову роль у відновленні та модернізації спортивної інфраструктури, особливо в умовах спеціальних адміністративних режимів, таких як після кризових ситуацій або у військовий час. Основними зусиллями у цьому напрямку є залучення ресурсів, планування реконструкції, забезпечення регулятивного супроводу та взаємодія з громадськістю.

Перше, що важливо в ролі публічного управління, це мобілізація фінансових, технічних та людських ресурсів. Уряд можуть залучати як державне, так і приватне фінансування через різноманітні механізми, включаючи гранти, кредити та інвестиції. Зокрема, приватно-державне партнерство може стати ефективним інструментом для модернізації спортивних об'єктів, забезпечуючи при цьому відповідність інфраструктури сучасним стандартам та потребам громади. Друге – стратегічне планування. За допомогою публічного управління може бути забезпечено розробку та реалізацію планів відновлення і модернізації спортивної інфраструктури, які враховують довгострокові потреби громади та вимоги безпеки. Це може включати все – від відновлення пошкоджених спортивних майданчиків до створення нових багатофункціональних спортивних комплексів, які можуть використовуватися для різних видів спорту та суспільних заходів. Третім аспектом є регулятивна підтримка. Важливо також забезпечити, щоб усі залучені сторони дотримувалися екологічних норм і стандартів. Четверте, важливим є взаємодія з громадськістю. Публічне управління повинно активно взаємодіяти з місцевими жителями та зацікавленими сторонами, щоб забезпечити, що проекти відновлення відповідають реальним потребам громади. Це може включати публічні консультації, збори та обговорення проектів, що забезпечує прозорість і залученість громадськості до процесу планування і реалізації.

Ефективне публічне управління також включає моніторинг і оцінку проектів відновлення і модернізації спортивної інфраструктури. Уряду важливо встановити системи для відстеження прогресу і якості виконаних робіт, щоб забезпечити дотримання зазначених стандартів і цілей. Це допомагає ідентифікувати потенційні проблеми на ранніх стадіях та оперативно вирішувати їх, мінімізуючи витрати і забезпечуючи ефективне використання ресурсів.

Залучення інноваційних технологій стає все більш важливим у сфері відновлення та модернізації спортивної інфраструктури. Використання сучасних матеріалів і технологій

може не тільки підвищити довговічність і безпеку спортивних об'єктів, але й зробити їх більш енергоефективними і доступними для широкого кола користувачів. Цифровізація управління спортивними об'єктами також може внести значний вклад у підвищення їх ефективності і привабливості для молодіжних та професійних спортивних заходів.

Отже, роль публічного управління у відновленні та модернізації спортивної інфраструктури в умовах спеціальних адміністративних режимів вимагає не тільки ресурсів та стратегічного планування, але й адаптації до змінюваних обставин та потреб. Уряд має відігравати активну роль у координації всіх заінтересованих сторін і забезпеченні, щоб спортивні об'єкти служили не тільки для спорту, але й для соціального згуртування і підтримки громад у важкі часи.

Однією з фундаментальних складових ефективного публічного управління в процесі відновлення та модернізації спортивної інфраструктури є залучення міжнародного досвіду та практик. Порівняльний аналіз успішних випадків з інших країн може допомогти у виробленні оптимальних стратегій та методів виконання подібних проектів. Наприклад, застосування інноваційних рішень, що були ефективними в інших регіонах, може прискорити процеси відновлення і забезпечити більш стійкий розвиток спортивних установ.

Значну увагу слід також приділяти розвитку спортивних програм, що сприяють соціальній інтеграції та здоров'ю громад. Спортивні заходи та програми можуть стати ключовим елементом у зміцненні соціальних зв'язків та підвищенні загального рівня життя населення, особливо в постконфліктних зонах або там, де відбувається відновлення після природних катастроф. Відновлені та модернізовані спортивні інфраструктури можуть служити не просто місцями для тренувань або змагань, а стати центрами громадського життя, що включають культурні та освітні заходи.

Також важливим аспектом є стійкість спортивної інфраструктури до майбутніх криз та катаклізмів. У рамках планування і реалізації проектів модернізації, особлива увага має бути зосереджена на впровадженні заходів, спрямованих на зменшення ризиків та забезпечення високої адаптивності об'єктів до змін клімату, екологічних та інших потенційних загроз.

Забезпечення інклюзивності є ще однією важливою задачею публічного управління в контексті модернізації спортивної інфраструктури. Це означає, що спортивні об'єкти мають бути доступними для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями, дітей, літніх осіб та малозабезпечених. Така інклюзивність не тільки сприяє соціальній справедливості, але й стимулює більш активну участь громадян у фізичних активностях, що підвищує загальне здоров'я населення. Додатково, публічне управління може використовувати модернізацію спортивної інфраструктури як засіб до економічного відновлення регіонів. Створення нових робочих місць під час будівництва і обслуговування спортивних об'єктів, а також залучення туристів і спортивних заходів може значно підвищити економічну активність і покращити місцеву економіку.

Важливо також розглядати екологічні аспекти відновлення та модернізації спортивної інфраструктури. Використання екологічних матеріалів і технологій не тільки зменшує вплив на довкілля, але й сприяє створенню здорового та безпечного середовища для спортсменів та відвідувачів. Заходи, такі як установлення систем водовідведення, енергоефективне освітлення, використання рециклованих матеріалів можуть істотно покращити екологічність спортивних споруд.

Ключовим аспектом є впровадження публічно-приватного партнерства (PPP), яке дозволяє залучати приватні інвестиції та керувати спортивними об'єктами більш ефективно, особливо коли державні ресурси обмежені. Досвід країн, таких як Сінгапур та Велика Британія, показує, що PPP може ефективно використовуватися для створення чи модернізації спортивних об'єктів, забезпечуючи при цьому збалансованість фінансових і економічних інтересів [1]. Важливість цілеспрямованого управління спортивними об'єктами та інфраструктурою є ключовою для забезпечення сталого розвитку і

задоволення громадських потреб, особливо в умовах спеціальних адміністративних режимів. Український досвід у цьому контексті може бути особливо цінним, оскільки країна працює над впровадженням інновацій у цій галузі [2].

Основою успішного відновлення та модернізації спортивної інфраструктури є ефективне публічне управління, яке забезпечує структурування інвестицій і стратегічне планування відповідно до потреб громади та держави. Це може включати розвиток спортивних споруд за участю держави, що враховує особливості місцевих ринків та забезпечує суспільні інтереси без домінування приватного сектору, як показано на прикладі Ізраїлю [3].

Також важливим є аналіз і покращення економічного відродження міст через спортивні інвестиції, які не тільки залучають туристів, але й сприяють внутрішньому економічному розвитку, змінюючи імідж міста та створюючи нові робочі місця. Дослідження показують, що такі стратегії можуть бути ефективними, але потребують детального вивчення та обґрунтування для максимізації потенційних вигод та виправдання державних витрат на спорт [4].

У підсумку, публічне управління відіграє вирішальну роль у процесі відновлення та модернізації спортивної інфраструктури, поєднуючи у собі зусилля з планування, координації, виконання і контролю. Ці дії повинні відбуватися у взаємодії з громадськістю і з урахуванням потреб усіх груп населення, щоб забезпечити не тільки відновлення і модернізацію, але й соціальний прогрес і стійкий розвиток.

У завершення, роль публічного управління у відновленні та модернізації спортивної інфраструктури в рамках спеціальних адміністративних режимів є многогранною та вимагає глибокого розуміння соціально-економічних процесів, а також адаптації до постійно змінюваних умов та потреб суспільства. Ефективне публічне управління може значно вплинути на швидкість і якість відновлення спортивних об'єктів, сприяючи не тільки покращенню фізичного здоров'я громадян, але й зміцненню соціальної згуртованості, економічному зростанню та культурному розвитку. З врахуванням цих вимог, публічне управління повинно постійно шукати нові шляхи для оптимізації своєї діяльності, використовуючи найкращі практики та інновації для досягнення стійких та ефективних результатів.

#### **Список літератури**

1. Huk I.M., Davydova I.V. Управління державно-приватним партнерством у спортивній інфраструктурі: проблемні питання. *Lex Sportiva*. 2023. №2. С.8–12. <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2022.2.2>
2. Korchovi R. Providing local self-government bodies with a special administrative regime of resorts. *Pressing Problems of Public Administration*. 2022. № 2(61). С.71-84. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-05>
3. Jakar G.S., Razin E., Rosentraub M. S., Rosen G. Sport facility development: municipal capital and shutting out the private sector. *European Planning Studies*. 2022. № 26(6). С.1222-1241. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1451826>
4. Gratton C., Shibli S., & Coleman R. Sport and Economic Regeneration in Cities. *Urban Studies*. 2005. №42(5-6). С.985-999. <https://doi.org/10.1080/00420980500107045>

### **ПРАВОВІ ОСНОВИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

**Новосад Роман Володимирович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному світі, де цифровізація проникає в усі сфери нашого життя, надання електронних послуг стає ключовим елементом в роботі державних органів, особливо в умовах, що вимагають особливої оперативності та адаптивності. В умовах військового стану, коли традиційні механізми взаємодії держави та громадян можуть бути порушені або обмежені, електронні послуги набувають особливого значення. Вони дозволяють забезпечити неперервність важливих державних функцій, доступ громадян до необхідних послуг та інформації, а також сприяють підтримці правопорядку та соціальної стабільності.

Правові основи надання електронних послуг в Україні, особливо в умовах військового стану, є ключовим елементом, що забезпечує легітимність, доступність та ефективність таких послуг. Вони визначають правові рамки для функціонування електронного урядування, права та обов'язки користувачів та надавачів послуг, а також механізми захисту даних та інформаційної безпеки. Військовий стан вносить свої корективи в ці процеси, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення національної безпеки, оперативної реакції на змінні умови та потреби суспільства.

В сучасному світі роль інформаційних технологій у підвищенні ефективності державного управління та наданні громадянам різноманітних послуг набуває все більшого значення. У цьому контексті електронні послуги стають ключовим інструментом цифрової трансформації суспільства. Україна, як і багато інших країн, активно розвиває інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у сфері державного управління та надання електронних послуг для забезпечення доступності та якості послуг для своїх громадян.

Процес трансформації адміністративних послуг в електронні за останній рік почав стрімко прискорюватись. Багато фахівців вважають, що серед основних чинників цього процесу стала «коронакриза». Пандемія COVID-19 створила так звану «нову реальність», коли тепер люди можуть ходити на роботу, не покидаючи дому, а це своєю чергою тягне за собою трансформацію сфери надання послуг громадянам і державних адміністративних процесів. Ця трансформація покладає на державу велику відповідальність за її впровадження. Адже від того, яким чином держава регулює процес переходу до електронних послуг, наскільки вона контролює цей процес, залежить успішність усього проекту. У такому сенсі держава виступає гарантом злагодженого процесу надання послуги, гарантом конфіденційності й достовірності, гарантом неупередженості й вчасного надання результату [1].

Для забезпечення правових засад надання електронних послуг в Україні було прийнято ряд законодавчих актів та нормативних документів. Один із ключових документів – Закон України «Про електронні довірчі послуги» – визначає правові основи функціонування електронних послуг у державі. Цей закон встановлює правила надання електронних послуг, визначає права та обов'язки учасників електронних відносин, а також забезпечує визнання та юридичну силу електронних документів і підписів.

Водночас, процедура надання електронної послуги в системі публічних послуг в Україні – це регламентована правовими актами діяльність органів публічної адміністрації за допомогою сучасних інформаційних комунікаційних технологій з розгляду заяви фізичної або юридичної особи про видачу адміністративного акту (дозволу (ліцензії), посвідчення, сертифіката тощо), спрямованого на забезпечення її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків [2].

Однак, разом із зростанням значення електронних послуг виникають і проблеми, пов'язані з їх наданням та використанням. Одна з головних проблем – це недостатня правова база, що не завжди відповідає новітнім технологічним вимогам та потребам громадян та бізнесу. Відсутність чіткої нормативно-правової бази може призвести до правових колізій, а також зниження довіри до електронних послуг. Ще однією проблемою є нерівномірний доступ до електронних послуг у різних регіонах країни. Нерівність у розвитку інфраструктури та доступу до Інтернету створює перешкоди для отримання електронних послуг для частини населення, що проживає в менш розвинених або віддалених районах.

Крім того, важливою проблемою є забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних у процесі надання електронних послуг. Почастішали випадки, коли зловмисники можуть використовувати інформаційні технології для злону та крадіжки особистих даних громадян, що ставить під загрозу їхню приватність і безпеку. Отже, необхідно постійно вдосконалювати законодавство та правові механізми регулювання надання електронних послуг в Україні з урахуванням сучасних технологічних та соціально-економічних викликів. Забезпечення доступності, якості та безпеки електронних послуг відіграє ключову роль у розвитку цифрової економіки та підвищенні якості життя громадян.

Невід'ємною частиною розвитку електронних послуг є створення та підтримка інформаційно-комунікаційної інфраструктури, що забезпечувала швидку та надійну обробку даних, а також доступ до електронних послуг для всіх верств населення. Інфраструктура повинна бути гнучкою та адаптованою до змін у технологічному середовищі та потребах користувачів. Крім того, важливо забезпечити ефективну взаємодію між різними органами влади та організаціями, що надають електронні послуги. Це передбачає створення єдиних платформ та інтерфейсів, що спрощують взаємодію між користувачами та постачальниками послуг, а також обмін даними між різними системами безпечно та ефективно.

У процесі вдосконалення правових основ надання електронних послуг важливо враховувати міжнародний досвід та найкращі практики у цій галузі. При цьому необхідно забезпечити відповідність національного законодавства міжнародним стандартам та конвенціям, що сприятиме збільшенню міжнародного співробітництва та обміну досвідом у галузі електронного урядування.

Наразі Україна знаходиться на етапі активного розвитку електронного урядування та надання електронних послуг. Проте, для досягнення повноцінного успіху у цій сфері необхідно продовжувати працювати над вирішенням існуючих проблем та вдосконаленням законодавчого та інституційного базису. У цьому контексті, дальший розвиток електронного урядування в Україні вимагатиме постійного моніторингу ситуації, аналізу та удосконалення правових і технічних засад, що регулюють цю сферу. Тільки таким чином можна буде забезпечити стабільний розвиток цифрової економіки та позитивний вплив електронних послуг на життя суспільства в цілому.

У подальшому розвитку електронного урядування в Україні також слід звернути увагу на забезпечення інтегрованості та сумісності різних інформаційних систем та платформ, що використовуються для надання електронних послуг. Це дозволить забезпечити безперешкодний обмін даними між різними органами влади та мінімізувати адміністративні бар'єри для користувачів.

Важливим напрямком подальшого розвитку системи електронного урядування в Україні є забезпечення відкритості даних та їхньої доступності для громадськості. Це передбачає створення відкритих даних (Open Data), які містять інформацію про діяльність державних органів, статистичні дані, бюджетні витрати та інші аспекти роботи влади. Надання доступу до цих даних сприятиме збільшенню прозорості та обліковості у діяльності державних органів, а також стимулюватиме розвиток інновацій та підвищення рівня довіри до владних структур.

У процесі розвитку електронних послуг необхідно також враховувати етичні та правові аспекти збереження приватності та конфіденційності особистих даних користувачів. Забезпечення цих принципів є важливим для підтримки довіри громадян до електронних послуг та забезпечення їхньої безпеки. Розвиток електронних послуг в Україні є складним, але дуже важливим завданням, яке потребує системного підходу та спільних зусиль різних секторів суспільства. Шляхом реалізації стратегічних заходів та впровадження інновацій можна досягти значного прогресу у цій сфері і покращити якість життя громадян України.

Підсумовуючи, розвиток електронних послуг у сучасній Україні вимагає комплексного підходу та системних змін на різних рівнях. Поліпшення правового

регулювання, забезпечення доступності та якості послуг, розвиток інфраструктури та залучення громадськості до процесу розробки та впровадження нових ініціатив – усі ці аспекти важливі для успішного подальшого розвитку сфери електронного урядування. За правильного підходу та ефективного впровадження відповідних заходів Україна зможе значно покращити якість життя своїх громадян, зробити державне управління більш прозорим та ефективним, а також стати важливим гравцем у світі цифрових технологій.

Отже, дальший розвиток електронних послуг в Україні має великий потенціал для покращення якості життя громадян, підвищення ефективності державного управління та стимулювання економічного зросту. Він потребує спільних зусиль та системного підходу з боку усіх зацікавлених сторін.

Надання державних послуг в електронній формі сприяє зростанню ефективності політичного управління завдяки формуванню атмосфери довіри до влади, здатної надавати якісні державні послуги, доступні для всіх категорій громадян та орієнтовані на задоволення їхніх потреб. Електронні державні послуги є атрибутом сучасної та ефективної держави, при їх наданні знижуються можливості корупційних дій державних службовців, громадянам надається можливість оцінювати діяльність владних органів, що формує у суспільства уявлення про державні інститути і створює образ демократичності влади [3].

Електронні адміністративні послуги є комплексним соціально-правовим феноменом. Генеза та еволюція електронних адміністративних послуг об'єктивно зумовлена прагненням суспільства до усунення корупційних ризиків, розбудови раціональної моделі електронного урядування, поглиблення публічно-сервісної діяльності суб'єктів владних повноважень.

В цілому, подальший розвиток електронних послуг в Україні буде залежати від успішного впровадження зазначених вище рекомендацій та спільних зусиль всіх зацікавлених сторін. Тільки через спільні зусилля можна забезпечити створення сучасної та ефективної системи надання електронних послуг, яка буде сприяти подальшому розвитку суспільства та підвищенню якості життя громадян.

#### **Список літератури**

1. Миколенко О.І. Проблеми та перспективи розвитку електронних адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 51. С.46-51.

2. Щербина Є.М. Характеристика процедури надання електронних послуг в системі публічних послуг в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №4. С.185-189.

3. Котельникова Ю.М. Особливості розвитку електронних послуг в цифровому суспільстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 107 – 113. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-15>

## **ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Пазичук Анатолій Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

На сьогоднішній день Україна перебуває в складних геополітичних умовах, що зумовлює необхідність забезпечення високого рівня готовності до ескалації воєнних дій та їх наслідків. Зокрема, сектор логістики є одним з ключових сегментів, який потребує адаптації до таких умов.



Економічний розвиток України до 2020 року демонстрував позитивну динаміку, однак пандемія COVID-19 та подальше військове вторгнення призвели до значних руйнувань інфраструктури та негативних змін у логістиці [1].

Згідно Указу Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 року у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, на підставі пропозиції Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України, Закону України "Про правовий режим воєнного стану" на всій території України було введено воєнний стан, який у подальшому було пролонговано, та який діє на цей час.

Воєнний стан вимагає кардинального перегляду економічних стратегій, в тому числі і в логістиці, адаптації до умов високої невизначеності та відновлення ефективності логістичних ланцюгів. Умови воєнного стану в Україні суттєво вплинули на правове регулювання логістичних процесів, зумовивши перегляд підходів до управління ланцюгами постачання та адаптацію до нових викликів. Значна частина наукових досліджень зосереджена на вивченні теоретичних та практичних аспектів управління логістикою в стандартних умовах. Однак особливості логістичних процесів під час воєнного стану потребують детального вивчення та розроблення нових підходів. Важливим аспектом є аналіз ризиків, пов'язаних із ринковим попитом та інфраструктурою, та розробка стратегій їх мінімізації з точки зору правового регулювання.

Адаптація законодавства до умов воєнного стану передбачає переосмислення традиційних підходів до логістики, використання інноваційних технологій для оптимізації логістичних процесів, а також розроблення нових моделей управління ланцюгами постачання з урахуванням глобальних трендів в логістиці та можливості їх адаптації до українських реалій.

В умовах воєнного стану в Україні, правове регулювання логістичних процесів набуває особливої актуальності, оскільки ефективність і швидкість логістики впливають не тільки на економічну стабільність, а й на обороноздатність та життєзабезпечення країни. Потреба в швидкій адаптації до мінливих умов, вибудовуванні нових логістичних маршрутів та оптимізації існуючих ланцюгів постачання вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу. З огляду на складність ситуації, воєнний стан накладає значні обмеження на звичну діяльність підприємств та організацій, що займаються логістикою. Це вимагає від уряду та регулюючих органів швидкої реакції на зміни та внесення корективів до нормативної бази. Розробка спеціальних правил, що регулюють логістичні процеси в умовах війни, стає пріоритетом для забезпечення неперервності критично важливих поставок, зокрема продовольства, медикаментів та військового обладнання.

Одним із ключових аспектів є вироблення механізмів швидкого реагування на логістичні виклики, пов'язані з раптовими перешкодами, такими як руйнування інфраструктури, блокування транспортних коридорів чи загроза безпеці. Це включає в себе розробку гнучких логістичних моделей, здатних адаптуватися до швидкозмінних умов, а також впровадження технологічних інновацій, які можуть забезпечити ефективність та безпеку логістичних операцій [2].

Законодавче регулювання транспортно-логістичної системи України на сьогоднішній день вимагає значних оновлень та доповнень. Ця сфера охоплюється низкою нормативних актів, таких як Господарський кодекс України [3]; Митний кодекс України [4]; Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [5]; Закон України «Про транспорт» [6]; Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [7]; Закон України «Про транзит вантажів» [8], але ці документи лише частково торкаються комплексних питань логістики, а такі Стратегічні плани як Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» від 03.05.2023, визначають основні принципи розвитку галузі та покликані сприяти стабільності і ефективності транспортної системи, зокрема через створення логістичних центрів. Проте, вказані нормативні акти, які здійснюють правове регулювання не змінилися

під час воєнного стану в Україні на тому рівні який потребує логістична галузь в Україні, та не відповідають всім викликам сучасного стану речей в Україні.

Разом з тим, часткові зміни проводяться, наприклад, державно-правове регулювання врахувало необхідність запровадження спрощених процедур митного оформлення й контролю для транспортних засобів та вантажів, що використовуються для потреб оборони та допомоги постраждалим регіонам. В рамках цієї ініціативи були розроблені спеціальні правила для експедиції і транспортування воєнних вантажів, медичних засобів, транспортних засобів, продовольства та інших необхідних ресурсів.

Іншим прикладом є адаптації та правового регулювання, є тимчасові зміни, що були внесені Законом України "Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану", яким було передбачено на період дії воєнного стану на території України звільнення від оподаткування ввізним митом, податком на додану вартість і акцизним податком операції із ввезення фізичними особами на митну територію України транспортні засоби, проте вже за кілька місяців ці норми були скасовані.

Ключові проблеми, з якими стикається логістичний сектор в Україні, включають зміну договірних відносин, заміну постачальників і клієнтів, втрату виробничих потужностей, особливо в зонах бойових дій, а також значні зміни у попиту на транспортні та складські послуги через зменшення обсягів виробництва.

У контексті особливостей правового регулювання логістичних процесів в умовах воєнного стану в Україні, можна виділити кілька ключових напрямків для адаптації і вдосконалення існуючого законодавчого поля. Перш за все, важливим є вдосконалення нормативно-правових актів, які регулюють використання транспортної інфраструктури та забезпечують логістичну підтримку у воєнний час. Це може включати зміни до Господарського та Митного кодексів України, Законів України "Про транспорт", "Про транспортно-експедиторську діяльність", "Про зовнішньоекономічну діяльність" та інших, з метою оптимізації процедур, пов'язаних з транспортуванням та розподілом ресурсів, критично важливих у воєнний період.

Пріоритетними для адаптації в умовах воєнного стану є забезпечення безперебійності транспортних коридорів і логістичних центрів, особливо тих, що залучені до забезпечення оборонних потреб та гуманітарних місій. Особлива увага повинна бути приділена розвитку та захисту критично важливої інфраструктури (залізничні та автомобільні шляхи, морські порти та аеропорти), включаючи створення мобільних логістичних підрозділів, здатних своєчасно реагувати на зміни у логістичних потребах.

Враховуючи важливість інформаційних технологій в сучасній логістиці, важливим аспектом адаптації буде розвиток та інтеграція сучасних ІТ-рішень для моніторингу та управління логістичними потоками в умовах воєнного стану, що дозволить підвищити ефективність і оперативність у вирішенні логістичних завдань, наприклад, використання Інтернету речей, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інноваційних рішень які можуть значно підвищити адаптивність та стійкість логістичних систем до воєнних загроз та викликів.

У контексті військового стану виникає потреба в реалізації концепції "Quick Response Logistics", яка передбачає оперативність та гнучкість логістичних систем у відповіді на непередбачені обставини. Ця концепція базується на зборі, аналізі та швидкому використанні актуальної інформації для прийняття ефективних рішень.

У перспективі, аналіз особливостей правового регулювання логістичних процесів в умовах воєнного стану в Україні має сприяти формуванню стійких, гнучких та ефективних логістичних систем, здатних швидко адаптуватися до будь-яких зовнішніх змін. Розвиток таких систем не лише покращить економічну стійкість країни в умовах кризи, але й створить основу для швидкого відновлення економіки після завершення воєнних дій. Потрібно формування ефективних стратегій ведення логістичної діяльності в умовах воєнного стану з точки зору ефективного правового регулювання з боку держави, а в

подальшому використовувати найкращі стратегії для відновлення та сталого розвитку логістичної системи України після завершення військових дій.

#### **Список літератури**

1. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
2. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: підручник /За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст.144.
4. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44-45, № 46-47, № 48. Ст.552.
5. Про транспорт: Закон України від 10.11.1994 р. № 232/94-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 51. Ст.446.
6. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 01.07.2004 р. № 1955-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 52. Ст.562.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 29. Ст. 377.
8. Про транзит вантажів: Закон України від 20.10.1999 р. № 1172-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 51. Ст.446.

#### **СУЧАСНІ РЕАЛІЇ**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ**

#### **Пастущенко Ірина Петрівна**

аспірантка кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування  
Національний університет охорони здоров'я України  
імені П.Л. Шупика  
м. Київ, Україна

Медичне обслуговування детермінує стан здоров'я людини, яке є однією з найвищих суспільних цінностей, реальним показником ефективності державної політики в сфері охорони здоров'я, ключовим маркером економічного зростання, «лакмусовим папірцем» соціального розвитку та невід'ємною складовою національної безпеки в будь-якій державі світу. Питанням медичного обслуговування приділялася значна увага, а здоров'я проголошувалося найвищим благом ще з стародавніх часів. А відтак, потреба в забезпеченні здоров'я людини через медичне обслуговування актуальна не тільки в теперішніх реаліях, але протягом багатовікової історії людства, на різних етапах його суспільного розвитку.

Здійснювані сьогодні в країнах світу реформи національних систем охорони здоров'я спрямовуються передусім на підвищення рівнів доступності та ефективності медичного обслуговування населення через надання якісних медичних послуг. В Україні такі реформи розпочато з прийняттям у 2017 році Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [4], відповідно до положень якого було: створено Національну службу здоров'я України, яка є єдиним національним замовником медичних послуг; розширено автономію закладів охорони здоров'я шляхом перетворення комунальних бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства, зміни принципів їх управління та фінансування; гарантовано громадянам України рівний доступ до зорієнтованих на пацієнта, якісних медичних послуг та ефективного медичного обслуговування.

Варто відмітити, що протягом багатьох років державної незалежності України вітчизняна система охорони здоров'я залишалася найменш реформованою суспільною сферою та продовжувала містити в собі анахронізмами в управлінні цією системою, успадковані від колишньої радянської моделі охорони здоров'я Семашко. Зокрема, це надмірно централізована, адміністративно-командна модель державного управління, монополізація закладів охорони здоров'я, які є власністю держави, установами, що фінансування апріорі з державного бюджету, де доходи та витрати розробляються (на базі кошторису, застарілих нормативів), затверджуються цими закладами та їх власниками – органами державної влади [6].

Серйозним упущенням, що стоїть дотепер на заваді доступного, якісного, ефективного та безпечного медичного обслуговування населення в Україні є недоліки в механізмах публічного управління в цій сфері, зокрема в організаційно-правовому забезпеченні. Як переконливо свідчить вітчизняна юридична практика, діючі механізми характеризуються невідповідністю сучасним вимогам, незв'язністю між собою та недостатньою систематизацією.

У національному законодавстві про охорону здоров'я існують колізії та прогалини, які негативно впливають на сферу медичного обслуговування та потребують невідкладного їх усунення та врегулювання. Звісно, що перш ніж запровадити та реалізувати такі механізми на практиці необхідно їх розробити на належному науково-методологічному підґрунті.

Осучаснення організаційно-правового механізму публічного управління у вітчизняній сфері медичного обслуговування населення детерміноване насамперед крізь призму конституційно гарантованого права людини на охорону здоров'я та медичну допомогу, яке закріплено в ст. 49 Основного Закону України [1], а ст. 3 цього Закону здоров'я людини визнано однією з найвищих соціальних цінностей в країні. В цьому контексті держава взяла на себе зобов'язання щодо створення умов для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування, а також безоплатного надавання медичної допомоги в мережі державних і комунальних закладів охорони здоров'я.

Потреба в осучасненні організаційно-правового забезпечення публічного управління у сфері медичного обслуговування підкріплюється результатами соціологічних опитувань, проведеними вітчизняними та міжнародними організаціями, які переконливо свідчать, що рівні якості, доступності та ефективності медичних послуг, які доводиться отримувати громадянам в Україні, є критично низькими. Більш того, в багатьох випадках такі послуги надаються переважно у мережі застарілих закладів охорони здоров'я, без їх гарантії, зі зневажним ставленням до людської гідності, прав пацієнта та за високу сплату з його власної кишені. Так, згідно результатів дослідження глобальної компанії GfK Ukraine:

приблизно 18 млн громадян України щорічно звертаються до вітчизняної мережі медичних закладів, 93% з яких вимушені платити за отриману в цих закладах медичну допомогу з власної кишені;

50% пацієнтів в Україні відкладають або відмовляються від лікування, а понад 70% пацієнтів вдаються до самолікування через нестачу коштів.

Теперішній формат суспільних відносин у сфері медичного обслуговування не тільки дисонує з конституційно гарантованим в Україні правом людини на безоплатну, доступну медичну допомогу в мережі закладів охорони здоров'я, підриває підвалини парадигми здоров'я людини як найвищої соціальної цінності, але й призводить до погіршення показників стану здоров'я, тривалості життя українців. Статистичним аналізом можна виявити, що в 2023 р. порівняно з 2020 р. в Україні середня тривалість життя скоротилася з 66,4 до 57,3 років для чоловіків та з 76,2 до 70,9 років для жінок, народжуваність знизилася на 45%. Приблизно 6 млн громадян України є нині вимушеними зовнішніми мігрантами. За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, населення України може скоротитися до 25 млн осіб у найближчі 25 років.

Скорочення чисельності населення (депопуляція) свідчить про серйозну «повзучу» демографічну кризу в Україні.

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), протягом останніх років показники середньої тривалості життя населення в Україні, які корелюються зі станом розвитку національної системи охорони здоров'я, є одними з найнижчих в Європі. Україна посідає одне з перших місць у світі за темпами скорочення населення, що спричинено високими рівнями міграція та смертності [3, с. 33].

У Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я [6] та затвердженому плані заходів з її реалізації [5] вказується на необхідність розроблення осучаснених правових основ і запровадження нових механізмів у цій сфері. Безперечно, що вдосконалення організаційно-правового забезпечення в сфері медичного обслуговування населення актуалізується з огляду на сучасні реалії розвитку українського суспільства, які вирізняються активізацією стратегічного курсу зовнішньої державної політики євроатлантичної інтеграції. Так, з отриманням 23 червня 2022 р. Україною статусу країни-кандидата на вступ до Євросоюзу, початком 14 грудня 2023 р. переговорів про членство в Європейських спільнотах офіційно відкрито процес набуття нашою країною повноправного членства в ЄС. На цьому етапі потрібно реформувати та завершити трансформації у всіх сферах суспільного життя країни, наблизити рівень життя, добробуту та правового захисту українців до відповідних вимог, норм і стандартів ЄС. Україна згідно з Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [7] взяла на себе зобов'язання щодо адаптації національного законодавства до законодавства ЄС. Цією Угодою передбачено поступове наближення законодавчих і підзаконних нормативно-правових актів України у відповідність з практикою і принципами Євросоюзу *acquis*. Статтями 426-429 глави 22 «Громадське здоров'я» цієї Угоди [7] з метою підвищення рівня захисту здоров'я людини як передумови сталого розвитку та економічного зростання передбачено розвиток співробітництва в галузі охорони здоров'я, спрямованого на зміцнення системи охорони здоров'я України та її потенціалу шляхом впровадження реформ і подальшого розвитку медичної допомоги.

До реалій осучаснення механізмів публічного управління в сфері медичного обслуговування необхідно віднести триваючу, широкомасштабну, жорстоку збройну агресію Російської Федерації (РФ) проти України, синхронні намагання держави її зупинити. Виснажливі бойові дії, здійснювані російськими збройними силами через регулярні ракетні удари, артилерійські обстріли по населених пунктах України призводять до руйнування та знищення вітчизняних об'єктів інфраструктури медичних закладів та критичного навантаження на систему охорони здоров'я. Так, за станом на початок липня 2022 року в Україні: 118 об'єктів закладів охорони здоров'я було зруйновано повністю; 633 об'єктів – частково зруйновано (від 2% до 90%); вартість збитків, завданих закладам охорони здоров'я складає приблизно 35 млрд грн. [2]. Внаслідок цього значно зменшуються можливості доступу населення в цих районах до медичного обслуговування та лікарських засобів в аптеках. Війна негативно впливає на стан здоров'я населення в Україні: погіршується психічне здоров'я (збільшується кількість випадків стресів, психологічних розладів серед військових і цивільних, які постраждали від бойових дій), загострюються наявні хронічні захворювання, збільшуються показники кількості інвалідності.

Отже, сучасні реалії організаційно-правового забезпечення публічного управління в сфері медичного обслуговування населення в Україні вирізняються: низькими рівнями ефективності сфери медичного обслуговування, якості медичних послуг та доступності медичної допомоги для широких верств населення; порушенням прав людини та погіршення стану здоров'я нації; збройною агресією РФ проти України, наслідками якої є руйнування та знищення мережі закладів охорони здоров'я; інтенсифікацією євроінтеграційного курсу державної політики, що вимагає приведення національного законодавства, нормативно-правових актів в сфері охорони здоров'я, медичного

обслуговування до відповідних вимог, норм і стандартів ЄС. Ці та інші реалії детермінують необхідність осучаснення механізмів публічного управління у сфері медичного обслуговування, актуалізують проведення наукових досліджень аспектів медичного обслуговування, зокрема щодо організаційного та нормативно-правового забезпечення публічного управління в цій сфері.

#### Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254 к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. Ст.141.
2. Медицина в умовах війни: які виклики треба подолати системі охорони здоров'я. URL: <https://ants.org.ua/medycyna-v-umovah-vijny-yaki-vyklyky-treba-podolaty-systemi-ohorony-zdorovya> (дата звернення 26.02.2024).
3. Міфи та правда про освітню та медичну реформи: практ. посіб. для журналістів / В. Таран. Київ, Центр політ. студій та аналітики «Ейдос», 2018, 88 с.
4. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. *Офіційний вісник України*. 2018. 12 січ., № 4. С. 9. Ст. 148.
5. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лист. 2017 р. № 821-р. *Урядовий кур'єр: офіційне видання*. 2017. 21 лист., № 219.
6. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 лист. 2016 р. № 1013-р. *Офіційний вісник України*. 2017. 06 січ., № 2. С. 175. Ст. 50.
7. між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. *Офіційний вісник України*. 2014. 26 вер., № 75. Т. 1. С. 83. Ст. 2125.

## ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ І НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

**Пушкаренко Сергій Олегович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

В сучасному світі, де кризові ситуації, такі як війни, природні катастрофи, епідемії та економічні потрясіння, виникають із занепокоюючою регулярністю, роль захисту прав людини набуває особливої актуальності. Взаємодія між державними і недержавними організаціями (НДО) у цій сфері відіграє ключову роль у забезпеченні захисту та дотримання прав людини у найскладніших умовах.

Державні організації, до яких відносяться уряди країн, міжурядові інституції та міжнародні організації, такі як Організація Об'єднаних Націй (ООН) та її спеціалізовані агентства, мають важливі ресурси та легітимність для втілення програм і політик у сфері захисту прав людини. З іншого боку, недержавні організації, включаючи міжнародні та місцеві групи громадянського суспільства, благодійні фонди, адвокаційні групи та інші, відіграють вирішальну роль у виявленні порушень, мобілізації громадської думки та наданні допомоги постраждалим.

Одним із ключових аспектів взаємодії між державними та недержавними організаціями є обмін інформацією. НДО часто володіють цінною інформацією про місцеві умови та потреби, яка може бути використана державними організаціями для розробки

ефективних стратегій реагування на кризи. Наприклад, під час природних катастроф НДО, які працюють на місцях, можуть швидко надати дані про постраждалих та їхні потреби, дозволяючи урядам та міжнародним організаціям ефективніше координувати рятувальні операції та допомогу.

Співпраця між недержавними правозахисними організаціями та місцевим самоврядуванням є критично важливою для ефективного захисту прав людини, особливо в умовах кризи. Дослідження Щербанюк, О. В., та Сінкевич, О. висвітлює важливість та перспективи взаємодії недержавних правозахисних організацій з органами місцевого самоврядування у контексті реформи децентралізації в Україні. Автори аналізують політичний вплив на результати такої взаємодії та наголошують на необхідності нормативного регулювання цієї взаємодії для досягнення поставлених цілей [1].

Проте, взаємодія між державними та недержавними організаціями не завжди є безпроблемною. Існують випадки, коли уряди можуть сприймати діяльність НДО як загрозу своєму авторитету або стабільності, що призводить до обмеження їхньої діяльності чи навіть репресій. В таких випадках міжнародні організації можуть відігравати роль посередників, сприяючи діалогу та пошуку компромісів між різними сторонами.

На завершення, взаємодія між державними та недержавними організаціями в сфері захисту прав людини в кризових умовах є складною, але надзвичайно важливою. Вона вимагає від обох сторін відкритості до співпраці, готовності до компромісів та постійного пошуку нових шляхів для покращення захисту прав людини в умовах, що постійно змінюються.

Продовжуючи розглядати взаємодію між державними та недержавними організаціями в сфері захисту прав людини у кризових умовах, варто зазначити важливість міжсекторної співпраці. Така співпраця не обмежується лише обміном інформацією та спільним моніторингом, але також включає в себе залучення ширшого кола учасників, включаючи приватний сектор, академічні круги, та місцеві громади. Інтеграція різноманітних поглядів та ресурсів сприяє розробці більш комплексних та стійких рішень проблем прав людини.

Ключовим елементом ефективної взаємодії є взаємна довіра та відповідальність. Для побудови довіри необхідна прозорість у діяльності обох сторін, а також визнання та повага до взаємних зусиль та досягнень. Водночас відповідальність передбачає зобов'язання не лише перед власними принципами та місією, але й перед тими, кому ці зусилля призначені допомогти.

Однією з областей, де співпраця між державними та недержавними організаціями виявляється особливо важливою, є реагування на гуманітарні кризи. НДО часто виступають першими реагуючими на місцях, забезпечуючи невідкладну допомогу та підтримку. Водночас, для масштабних та довгострокових програм відновлення необхідні ресурси та координація, які можуть бути забезпечені державними організаціями та міжнародними інституціями. Спільні зусилля можуть значно збільшити ефективність допомоги та вплив на вирішення кризових ситуацій. Наприклад така міжнародна організація як «Amnesty International» виконує наступні функції:

1. Розслідує порушення та зловживання, коли і де б вони не відбувалися.
2. Вимагає від урядів та корпорацій, щоб вони виконували свої зобов'язання і поважали міжнародне право.
3. Розповідаючи реальні історії, мобілізує мільйони людей у всьому світі на захист тих, чий права були порушені.
4. Покращує доступ людей до їхніх прав через освіту [2].

Також варто відзначити роль освіти та підвищення обізнаності в контексті захисту прав людини. Недержавні організації часто виконують освітню роль, проводячи тренінги, семінари та кампанії з підвищення обізнаності серед населення та органів влади. Ця діяльність може сприяти формуванню культури поваги до прав людини та зміцненню правових і демократичних інститутів. Державні організації, у свою чергу, можуть

підтримувати та масштабувати ці ініціативи, інтегруючи права людини в освітні та політичні програми.

Взаємодія між державними та недержавними організаціями у сфері захисту прав людини в кризових умовах вимагає гнучкості, відкритості до нових підходів, та готовності до неперервного навчання та адаптації. Через спільні зусилля та взаємопідтримку, можливо не лише ефективно реагувати на негайні виклики, але й працювати над побудовою більш справедливого та стійкого світу для всіх.

У контексті кризових умов, особливо важливим аспектом взаємодії державних і недержавних організацій є захист прав вразливих груп населення. Ці групи можуть включати біженців, внутрішньо переміщених осіб, жінок, дітей, національні меншини, та інші групи, які зазнають особливої небезпеки в умовах конфліктів, природних катастроф чи інших криз. Недержавні організації часто мають кращі можливості для швидкого ідентифікування та реагування на потреби цих груп завдяки своїй гнучкості та присутності на місцях. Водночас, державні органи відіграють ключову роль у створенні правових рамок, мобілізації значних ресурсів та забезпеченні довгострокової підтримки та інтеграції цих осіб. Співпраця в цій сфері може також включати розробку спільних програм захисту та допомоги, обмін експертизою та досвідом у роботі з вразливими групами, а також спільне адвокаційне зусилля на національному та міжнародному рівнях для привернення уваги до їхніх потреб та захисту їхніх прав.

Іншим важливим аспектом є використання інноваційних технологій та цифрових інструментів для підтримки прав людини в кризових умовах. Недержавні організації часто є піонерами у застосуванні новітніх технологій для моніторингу правопорушень, збору даних та розповсюдження інформації. Державні органи, в свою чергу, можуть підтримувати ці ініціативи, надаючи доступ до офіційних даних, забезпечуючи інфраструктурну підтримку та враховуючи отриману інформацію при формуванні політик.

При цьому, важливим є забезпечення захисту даних та приватності, особливо коли йдеться про вразливі групи та інформацію, що може піддати їх додатковому ризику. Взаємодія між державними та недержавними організаціями в цьому контексті має включати розробку та дотримання строгих протоколів забезпечення конфіденційності та безпеки інформації.

Державні органи та недержавні організації відіграють взаємодоповнюючі ролі, де одні можуть мобілізувати значні ресурси та забезпечити правову підтримку, а інші — вносити гнучкість, інновації та глибоке розуміння місцевих умов. Важливо, що ця взаємодія засновується на спільних цінностях та принципах поваги до прав людини, де кожна сторона визнає внесок іншої та прагне до співпраці, незважаючи на можливі відмінності в підходах та методах роботи.

Успіх у захисті прав людини в кризових умовах залежить від здатності цих організацій ефективно співпрацювати, обмінюватися інформацією, координувати зусилля та разом працювати над розробкою та реалізацією комплексних стратегій. Така співпраця сприяє не тільки негайному реагуванню на поточні кризи, але й створює основу для довгострокового зміцнення захисту прав людини, зменшення вразливості різних груп населення та підвищення стійкості суспільства в цілому перед майбутніми викликами.

#### **Список літератури**

1. Щербанюк О.В. та Сінкевич О.В. Взаємодія недержавних правозахисних організацій з органами місцевого самоврядування. *Аналітичне та порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 202-206.
2. Про нас – Amnesty International Ukraine. Amnesty International Ukraine. URL: <https://www.amnesty.org.ua/hto-my/> (дата звернення: 27.02.2024).



## РОЛЬ СУДОВО-МЕДИЧНОГО ЕКСПЕРТА У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ

**Ровинська Катерина Ігорівна**

к.н.держ.упр., доцент,

доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

**Ковтун Владислав Михайлович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»,

судово-медичний експерт комунальної установи

«Одеське обласне бюро судово-медичної експертизи

Одним з пріоритетних напрямів публічного управління та адміністрування є піклування про здоров'я громадян і забезпечення його охорони. «Людина, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканість і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» – так задекларовано у ст. 3 Конституції України [1]. Згідно із цим держава гарантує громадянам реалізацію їх прав у сфері охорони здоров'я, а ст. 8 «Основ законодавства України про охорону здоров'я» зазначає, що держава забезпечує захист цього права.

У випадках недбалого виконання медичним працівником своїх професійних обов'язків, що закінчилось несприятливими наслідками для хворого, чи у випадках невдалого медичного втручання, закономірно виникають скарги і претензії незадоволених осіб стосовно діагностики, лікування, догляду тощо. Все це дає підстави правоохоронним органам відкривати кримінальне провадження, в рамках якого обов'язково призначається комісійна судово-медична експертиза, яка повинна з'ясувати цілий ряд спеціальних питань, які потребують не тільки медичних знань, а і достатньої загальної правової обізнаності експертів в галузі медичного законодавства.

Враховуючи коло питань, які встановлює судово-медична експертиза (встановлення причини і давності настання смерті; визначення ступеня тяжкості і характеру тілесних пошкоджень), то фактично від неї залежить доля та відповідні права кожного з учасників медичних правовідносин. Отже, на нашу думку, визначена сфера прав, свобод та інтересів людини має бути під чітко визначеним механізмом публічного управління та адміністрування та, як наслідок, контролю держави.

Публічне управління сферою судово-медичних експертиз полягає в забезпеченні нормативно-правових, організаційно-управлінських, науково-методичних і соціально-економічних засад у галузі судово-медичної експертизи з метою створення ефективних умов функціонування та комплексного розвитку експертного забезпечення правосуддя [2].

Відповідно до частини другої статті 7 Закону України «Про судову експертизу», до державних спеціалізованих установ, що здійснюють судову експертизу, належать: науково-дослідні установи судових експертиз Міністерства юстиції України; науково-дослідні установи судових експертиз, судово-медичні та судово-психіатричні установи Міністерства охорони здоров'я України; експертні служби Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства оборони України, Служби безпеки України та Державної прикордонної служби України [3]. Таким чином, судово-експертні установи знаходяться в сфері управління чотирьох різних Міністерств і двох служб, але аналіз змісту Положень про ці органи свідчить про їх різні завдання щодо управління судово-експертною діяльністю.

В сучасних умовах перед науковцями, що здійснюють дослідження в галузі публічного управління та адміністрування стоїть, зокрема, і завдання визначення основних теоретико-прикладних засад публічного управління сферою судово-медичних експертиз як

виду судової експертизи та вироблення пріоритетних напрямів реформування системи судово-медичної експертизи в Україні, що й обумовлює актуальність аналізу ролі та місця судово-медичного експерта в системі публічного адміністрування (системи забезпечення конституційних прав громадян).

Судово-медична експертиза – це галузь практичної медицини, яка використовує знання судової медицини в правовій і судовій практиці. Судово-медична експертиза проводиться з метою дослідження на підставі спеціальних знань матеріальних об'єктів, що містять інформацію про обставини справи, яка перебуває в провадженні органів дізнання, слідчого, прокурора чи суду.

Судові експертизи проводяться відповідно до Закону України "Про судову експертизу", процесуального законодавства, інших законів, міжнародних конвенцій та угод про взаємну правову допомогу та співробітництво, що регулюють правові відносини у сфері судової експертизи, даною Інструкцією та нормативними документами, затвердженими наказом Міністерства охорони здоров'я України № 6 від 17 січня 1995 року [4].

У багатьох країнах судова медицина є медичною спеціальністю в рамках правової системи, а не в системі охорони здоров'я. Формальна організація судової медицини та експертів дещо відрізняються в різних країнах. У Центральній Європі, наприклад, судово-медичних експертів набирають з університету, оскільки вважається, що це гарантує наукову основу, незалежність і неупередженість. У Швеції та Фінляндії національний урядовий орган відповідає за адміністрування послуг у сфері судової медицини, тоді як у США, Канаді та кількох інших англосаксонських країнах застосовуються різноманітні системи під загальними термінами «коронерська система» та «система медичного огляду».

Судово-медична експертиза в Україні на теперішній час є складовою частиною охорони здоров'я і, тому крім надання допомоги правоохоронним органам, вона сприяє органам охорони здоров'я в підвищенні якості лікувально-профілактичної роботи [5]. В обов'язки судово-медичної експертизи для підвищення якості лікувально-профілактичної роботи входять:

1. Обговорення судово-медичних спостережень разом із лікуючими лікарями на клініко-анатомічних конференціях, щоб запобігти майбутнім розбіжностям між клінічними та морфологічними діагнозами і виявленню дефектів у процесі лікування.

2. Вказування медичним органам на діагностичні та терапевтичні недоліки, введення медичної документації при обстеженні постраждалих, вивчення історії хвороби померлих у лікарнях при проведенні судово-медичної експертизи з зв'язку з лікарськими помилками.

3. Оперативне виявлення та повідомлення про інфекційні захворювання. Наприклад, судово-медичні експерти можуть вперше зіткнутися з випадками небезпечних інфекцій під час розтину трупа і повинні вжити заходів для запобігання поширенню інфекції.

4. Збирання та аналізування випадків побутового, дорожнього, транспортного, промислового, сільськогосподарського, дитячого травматизму, отруєнь та смертельних випадків серед дітей і дорослих.

5. Участь судових медиків у гігієнічних та навчальних заняттях з використанням різних матеріалів судово-медичної практики.

Отже, із переліченого можна зробити висновки, що судово-медична експертиза сприяє підвищенню кваліфікації лікарів, в подальшому допомагає робити певні рекомендації для покращення медичної допомоги населенню, бере участь в профілактики небезпечних інфекційних хвороб, розробляє заходи профілактики різних форм травматизму та смертей дітей і дорослих.

Судово-медичні експерти – це підготовлені медичні працівники, які мають досвід роботи з юридичною системою та знання в медичних і немедичних науках. Медичні знання судово-медичного експерта поєднуються з такими галузями медицини, як анатомія людини, патологічна анатомія і фізіологія, гістологія, травматологія, мікробіологія, фармакологія, рентгенологія, акушерство, гінекологія та інші. Серед немедичних знань судово-медичний

експерт використовую дані з фізики, хімії, механіки. Також судово-медичні експерти стискаються з проблемами громадського здоров'я, професійною гігієною. Паралельно з перерахованим, судово-медичні експерти завжди повинні дотримуватися наукового методу, незалежно від шляху, яким вони йдуть при розробки судово-медичної експертизи. «Дотримання принципів» об'єктивної та неупередженої науки описує те, як звітуються чи подаються наукові результати. Як і в будь-якій професійній, технічній чи науковій галузі, судово-медичні експерти повинні бути в курсі поточної інформації та підтримувати високий рівень компетентності.

Таким чином, аналіз організаційно-правових засад підінституту судово-медичних експертиз засвідчив основоположну роль держави та публічного управління в формуванні та забезпеченні даного виду судових експертиз, що обумовлено відповідною конституційною функцією держави – піклування про здоров'я громадян і забезпечення його охорони, а також забезпечення захисту прав та свобод громадян. Гарантійність державою визначена у ряді нормативно-правових актів з питань проведення судово-медичної експертизи, а також монополією держави на її проведення [6]. Визначення судово-медичної експертизи як однієї з державної гарантії у сфері охорони здоров'я вимагає чітку та функціонально структуровану систему публічного управління та адміністрування.

#### Список літератури

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.

2. Саханенко С., Ровинська К. Судово-медична експертиза пов'язана з «лікарськими помилками» в Україні: організаційно-правовий аспект. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 28 (2/2022) С. 28-35.

3. Про судову експертизу: Закон України від 25.02.1994 р. № 4038-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 28. Ст.232.

4. Про розвиток та вдосконалення судово-медичної служби України: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 17.01.1995 р. № 248/784.URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0248-95>

5. Парфило О.А. Актуальні питання організації судово-експертної діяльності в Україні: матеріали між нар. наук.-практ. конф., присвяченої 90-річчю створення Харківського НДІСЕ ім. засл. проф. М.С.Бокаріуса, 2013. С. 191.

6. Ровинська К.І., Ровинський Ю.О. Судово-медична експертиза як державна гарантія захисту прав у сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.5>

## ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Семко Богдан Олександрович**

аспірант кафедри публічного управління та  
регіоналістики

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Трансформування публічного управління в Україні відбувалося відразу після здобуття незалежності. Однак кардинальні зміни сталися після 2014 року, а саме після початку збройної агресії РФ проти України.

У грудні 2014 року Верховна Рада України внесла зміни до закону про Раду національної безпеки і оборони, посиливши її вплив на прийняття рішень у ситуаціях, що загрожують національній безпеці. У 2015 році ухвалено зміни до Стратегії національної

безпеки України та Воєнної доктрини України. Нові пріоритети зорієнтовано на співпрацю з Європейським союзом та НАТО, визначивши Росію як джерело загроз і агресії.

В травні 2015 року прийнято Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [1], який визначає зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб. Закон, зміни до якого вносились регулярно, однак найбільше змін внесено у 2022 році – 13 раз та у 2023 році – 5 раз. Він став головним документом, який регламентує особливості правових засад діяльності органів влади у воєнний час.

Оскільки, публічне управління, визначається як цілеспрямований вплив державного управління місцевого самоврядування і громадянських інституцій, які беруть участь в управлінських процесах, ми ставимо собі за мету виявлення суті його трансформації в умовах воєнного стану та рівня важливості і напрямів його правового забезпечення.

Умови війни ставлять перед українською державою завдання пошуку такої моделі виживання яка б поєднувала в собі пріоритети національної безпеки з демократичними принципами та свободою громадян. Багато вчених такий взірець вбачають у вивчені досвіду Ізраїлю, Швейцарії, і інших сучасних країн.

Наприклад, в Ізраїлі за рахунок мобілізаційного резерву, до якого належать усі колишні військовослужбовці (а на військову службу в країні призиваються всі здорові чоловіки у віці 18–29 років та незаміжні жінки, придатні за станом здоров'я, у віці 18–24 роки), армія з 200 тис. військовослужбовців може зрости до 800 тис. добре підготовлених вояків за доволі короткий термін [2, с. 36–37].

Армія Швейцарії формується за змішаною системою – завдяки контрактникам-офіцерам та призовникам. Призовники становлять резерв армії: службі підлягають усі громадяни чоловічої статі, вона триває зазвичай 260 днів, розподілених на 10 років. На сьогодні чисельність армії Швейцарії – близько 140 000 осіб (з яких близько 25 тис. контрактники – офіцери). Проте добовий мобілізаційний резерв цієї армії становить понад 600 тис. вояків (а за дві доби країна може поставити до строю майже два мільйони бійців, і це за чисельності населення 8,6 млн осіб). Фактично Швейцарія не утримує постійного війська, а спирається на озброєний народ. Військова служба здійснюється шляхом проведення тимчасових навчань, що, безумовно, зручно для призовників і малозатратно для держави. Вагомою перевагою такої системи комплектації армії є постійний зв'язок армії і населення, зручність служби, зв'язок начальника зі своїми підлеглими, швидкість і простота мобілізації [3; 4; 5].

Однак дійшли висновку – враховуючи, що країна вже перебуває в активній фазі війни, значна частина території України перебуває під окупацією та охоплена бойовими діями, українці мають розраховувати на самих себе в пошуку нової моделі держави, враховуючи досвід інших країн і свою історичну спадщину.

Щодо сутності поняття «публічне управління», А. Мельник і О. Оболенський визначили його як поєднання двох складових частин: державного управління, де суб'єктом є органи державної влади, та громадського (суспільного) управління, де суб'єктом є громадські інституції. Отже, у публічному управлінні громадянське суспільство, різні самоврядні структури й органи державної влади водночас є як суб'єктами, так і об'єктами [6]. Публічне управління – це управління, у якому бере участь народ, бо згідно з Конституцією України джерелом публічної влади є народ, хоча, якщо судити з вищезазначеного, народ цією владою не володіє, лише бере деяку участь у ній [7].

Так, в умовах війни виникла необхідність змін в публічному управлінні. В лютому 2015 року Верховна Рада приймає Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» [8], на прифронтових територіях Донецької і Луганських областей все управління

передається Військово-цивільним адміністраціям для забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Тобто, Закон України «Про військово-цивільні адміністрації» та Закон України «Про правовий режим воєнного стану» регламентують організацію діяльності військових адміністрацій, як тимчасових державних органів, що утворюються Президентом на територіях, де впроваджується воєнний стан, з метою забезпечення додержання вимог Конституції та законів України.

На даному шляху одним з кроків є те що Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» [9], внесені зміни до частини першої статті 36 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Даним законом змінено процедури проведення заходів мобілізації призовників, військовослужбовців та резервістів. А саме передбачено, що участь в оповіщенні військовозобов'язаних під час мобілізації разом із ТЦК братимуть поліція, місцеві органи державної влади, органи місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ і організацій. Запроваджується додаткова вимога – проходження базової загальновійськової підготовки або військової служби – для прийняття на державну службу, службу в органи місцевого самоврядування, в органи поліції та прокуратуру.

Стратегічне значення має Закон України «Про внесення змін до Конституції України» (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноцінного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) [10].

І навіть в цих умовах Верховна Рада у 2015 році приймає Закон «Про місцеве самоврядування» в якому суттєво розширюються права місцевих громад.

Закон сприяв широкому залученню народу до управління державою, до контролю влади формування громадянського суспільства, здатності громадян до самоорганізації. Із часом органам місцевого самоврядування були передані не тільки деякі повноваження та функції, але й чималі фінансові ресурси для вирішення життєво важливих для регіонів проблем, що насамперед стосувались освіти й охорони здоров'я.

Розпочинається реформування, поліції, судів, прокуратури, удосконалюється банківська система, зміцнюється армія, йде боротьба з корупцією.

Також визначено, що органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування сприяють поширенню інформації про організації та установи, що залучають до своєї діяльності волонтерів, перелік фізичних осіб, організацій та установ, які потребують волонтерської допомоги.

Так, в умовах війни та введення воєнного стану відбулася передбачувана централізація влади в руках Президента та Ради Безпеки та Оборони. Створення військових адміністрацій дозволило оперативно розв'язувати проблеми. Водночас зросла роль громадянського суспільства, яке впливає на владу, активізуючи її зусилля для опору.

Збройна агресія надала поштовх до ширшого розвитку волонтерського руху.

Українці, хто чим міг допомагав обороні держави. Особливо яскраво волонтери показали себе після повномасштабного вторгнення 24.02.2022 року коли потрібні були швидкі рішення і дії. Інколи волонтери підміняли собою державу, вони не лише організовували підвіз продуктів, евакуацію поранених, і мирних жителів із зони бойових дій, вони організували доставку техніки і зброї до бойових підрозділів і сил ТРО.

Волонтерство стало громадською інституцією, що є частиною публічного управління.

В умовах війни, особливо на початку повномасштабного вторгнення, дуже часто діяльність волонтерів вступала в протиріччя із існуючими законами України.

Волонтерський рух в Україні на сучасному етапі є проявом певної зрілості громадянського суспільства в Україні, доповнює функції державних органів, сприяє стабілізації та регулюванню суспільних відносин в умовах децентралізації. Водночас перед

волонтерами та волонтерськими структурами постають суттєві проблеми, які можна згрупувати за такими напрямками:

- невідповідність волонтерської діяльності законодавству, новації у законодавстві, що ускладнюють волонтерську діяльність;
- спротив чиновників і консерватизм державних структур;
- випадки зловживань з боку волонтерів, діяльність псевдоволонтерів [11 с.34].

На жаль, дані проблеми залишаються актуальними і станом на 2024 рік. Однак не зважаючи на те що Закон України «Про волонтерську діяльність» потребує суттєвого вдосконалення, після повномасштабного вторгнення протягом 2022 року Парламент всіяко сприяв розвитку волонтерського руху в Україні.

Законодавці внесли в даний Закон відповіді зміни задля підтримки волонтерської діяльності в Україні, розширення дії окремих норм, якими зокрема значно розширила напрямки волонтерської діяльності в умовах війни, а саме:

- сприяння центральним і місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам та організаціям, об'єднанням громадян, а також фізичним особам, які здійснюють соціальний патронаж, у проведенні заходів, спрямованих на соціальну адаптацію осіб, які відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, а також звільнені від подальшого відбування зазначених видів покарань на підставах, передбачених законом;
- надання волонтерської допомоги, пов'язаної із захистом та рятуванням тварин;
- можливість для розробки та імплементації загальнодержавних цільових програм з підтримки розвитку волонтерства та інших заходів з метою підтримки волонтерської діяльності в Україні.

Крім того, передбачено створення інформаційно-аналітичної платформи для інформування про можливості волонтерства в Україні та за її межами, підтримки інститутів громадянського суспільства у залученні волонтерів та для розміщення іншої інформації з метою сприяння розвитку волонтерського руху в Україні.

Волонтери стали посередниками між урядом і громадськістю, забезпечили прозорість і відкритість в процесі прийняття рішень.

Крім того, 26 березня 2024 року Кабінет Міністрів України своїм Розпорядженням затвердив план заходів з реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади на 2024-2027 роки [12].

План визначає заходи, строки виконання та органи, відповідальні за їх виконання, для реалізації завдань щодо:

- врегулювання окремих питань адміністративно-територіального устрою;
- переформатування місцевих державних адміністрацій в органи префектурного типу;
- відновлення діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на деокупованих територіях;
- розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади за принципом субсидіарності;
- посилення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування для забезпечення здійснення визначених законодавством повноважень;
- формування професійної конкурентної служби в органах місцевого самоврядування;
- створення передумов для залучення жителів до прийняття управлінських рішень на місцях, розвиток форм прямого народовладдя;
- посилення інституційної спроможності асоціацій органів місцевого самоврядування.

На нашу думку в умовах воєнного стану необхідно послідовно розглядати питання нормативно-правової оптимізації щодо регулювання процесів управління державою та її регіонами. Так в нашій державі це є викликом для системи публічного управління, однак

щоб подолати наявні інституційні проблеми, які затримують адаптацію нашої країни до умов воєнного стану, необхідно налагодити взаємодію між органами державної влади та органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства.

В умовах воєнного стану, ми реформуємо державу. Багато необхідних законів прийнято. Багато ще потрібно змін і розробки та прийняття нових законів. Закон про мобілізацію, дуже потрібний і дуже не досконалий. Вивчити – досвід Ізраїлю і Швейцарії. Вдосконалити систему військового обліку. Продовжується також робота по поглибленню європейських та євроатлантичних перспектив України.

Також важливо відзначити, що у нормативних документах регламентовано, що уведені на даний час обмеження прав та свобод громадян і спрощення функціонування державного апарату будуть чинними лише в період воєнного стану.

#### Список літератури

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст.250.

2. Савинець О. Іноземний досвід комплектування збройних сил. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО*. 2018. Вип. 51. Т. 2. С. 34-38.

3. Доляр Л. Швейцарська модель для нашої армії. *Голос України*. URL: <http://www.golos.com.ua/article/327247>

4. Країна, де воювати вміє кожен. *Ukrainian Military Pages*. URL: <https://www.ukrmilitary.com/2020/05/switzerland.html>

5. Сировой М. Подоляк: Ми пропонуємо швейцарську модель армії для України, це не означає її скорочення. *Ліга. Новини*. Режим доступу: <https://news.liga.net/ua/politics/news/podolyakmy-predlagaem-shveytsarskuyu-model-armiidlya-ukrainy-eto-ne-znachit-ee-sokraschenie>

6. Державне управління : навчальний посібник / А. Мельник та ін. Київ : Знання-Прес, 2003. 336 с.

7. Михайловська О. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності складових дефініцій публічного управління та адміністрування *Університетські наукові записки*. 2016. № 58. С. 241-253.

8. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України 03.02.2015 р. № 141-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. Ст.87.

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України 11.04.2024 року № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#Text>

10. Про внесення змін до Конституції України» (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноцінного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 р. № 2680-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>

11. Пенькова О.В., Касперович О.Ю., Іщенко О.В. Розвиток волонтерської діяльності в Україні як прояв активізації соціальних ресурсів громадянського суспільства: специфіка, проблеми та перспективи. *Український соціум*. 2016. № 2(57). С. 25-40.

12. План заходів з реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади на 2024-2027 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 26.03.2024 р. № 270-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-%D1%80#n14>

## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Сліпенюк Василь Володимирович**

доктор філософії у галузі права,

доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Захист прав громадян одне із головних завдань держави. Способи його реалізації можуть бути різними, зокрема шляхом функціонування ефективного, незалежного та справедливого правосуддя. Особливої актуальності питання здійснення правосуддя набуває з огляду на сьогоденні обставини. Війна, яка у 2022 році переросла в повномасштабне вторгнення росії на нашу територію, створила низку викликів щодо належного функціонування судової системи. Однак, попри всі перешкоди суди фактично безперервно здійснювали і продовжують здійснювати правосуддя, тим самим забезпечуючи механізм захисту прав наших громадян.

Функціонування судової системи забезпечують її працівники, які попри всі виклики продовжують нести тягар відповідальності перед суспільством роблячи свій вклад в утвердження правової держави. Зрозуміло, що серед всіх співробітників, які працюють в судовій системі ключовою особою є суддя. Саме суддя здійснює правосуддя на основі Конституції і законів України, керуючись при цьому принципом верховенства права [1]. Однак, без працівників апарату суду та помічників суддів, які входять до складу патронатної служби, важко уявити можливість належного та ефективного захисту прав громадян, які звертаються до суду.

Вітчизняним законодавцем встановлено певне розмежування працівників судів на тих, хто є державними службовцями і представників патронатної служби, а саме помічників суддів. Таким чином, на сьогоднішній день помічники суддів, хоч і виконують важливі функції щодо забезпечення правосуддя, однак не є державними службовцями. Це питання набувало в різні періоди різної актуальності, однак на сьогоднішній день існує певний консенсус щодо цього і створення патронатної служби з часом довело свою ефективність.

Попри це, основною тематикою дослідження є аналіз особливостей проходження саме державної служби в судах з урахуванням умов воєнного стану. Згідно визначень, які закріплені законодавцем, державна служба - це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [2]. Державні службовці працюють в різноманітних органах влади нашої держави і судові працівники це частина осіб, які своєю працею роблять вклад в забезпечення функціонування держави.

Як вже зазначалося, повномасштабне вторгнення російської армії в Україну створило суттєві виклики і спровокувало певні зміни в роботі органів влади, в тому числі судів. Важливі нововведення були встановлені прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» № 2259-IX від 12.05.2022. Зокрема, було передбачено, що у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби, без конкурсного відбору, при наявності у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад [3].

Зміни в процедурі призначення особи на посаду державного службовця були викликані об'єктивними обставинами, оскільки життя України та українців 24.02.2022 змінилось, а нові реалії потребували нових кроків для безперервного функціонування держави. Частина громадян, в тому числі тих хто були на державній службі рятуючи себе та своїх рідних від російського насилля виїхали за межі нашої держави, частина долучилась



до сил оборони і протистоїть ворогу. Таким чином, виникає ризик, що значна частина вакантних посад будуть дуже довго заповнюватись, враховуючи необхідність проведення конкурсів.

Доцільність вказаного вище рішення важко ставити під сумнів, оскільки в складних умовах створювався механізм оперативного залучення громадян до управління державою. Дані зміни стосувались і судів, де посади державної служби в силу необхідності могли заповнюватись без проведення передбаченого раніше конкурсу. Однак, серед критиків такого положення є аргументи, що можуть бути певні зловживання і не завжди вакантні посади можуть заповнити висококваліфіковані кандидати, що може вплинути на ефективність державного органу.

Особливо актуальним є те, що попри всі складнощі наша держава встояла від російської навали, змогла адаптуватись до нових реалій і на сьогоднішній день виникає питання можливості повернення відкритих конкурсів на посади державної служби в тому числі в судах. Зокрема, Національне агентство України з питань державної служби представило план схвалений Урядом у рамках реалізації ініціативи ЄС «Ukraine Facility», який передбачає відновлення конкурсних процедур на державній службі з урахуванням професійних компетентностей кандидатів. Даний план передбачає 14 кроків, серед яких першочерговим є прийняття нового законодавства, розробка нового функціоналу Єдиного порталу вакансій публічної служби, безпосереднє оголошення конкурсів та інше [4].

Важливим також питанням, яке варто розглянути в контексті даного дослідження є обов'язок подання декларацій державними службовцями. На початку повномасштабного вторгнення обов'язкове подання декларацій нашою державою було призупинено. Обґрунтування такого кроку полягає в першу чергу в питаннях безпеки, оскільки багато наших громадян в тому числі державних службовців опинились на тимчасово окупованих територіях і питання відображення будь якої публічної інформації про них, могло вплинути на їхнє життя та здоров'я.

Однак, 20.09.2023 Верховна Рада України під тиском суспільства та міжнародних партнерів прийняла Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану», яким повернула обов'язкове електронне декларування для державних службовців [5]. Такий приклад може бути показовим і в контексті пришивдшення можливості відновлення проведення конкурсів на посади державної служби.

Не менш важливим ніж процедура призначення і обов'язок подання декларацій є питання безпосереднього проходження державної служби в судах в умовах воєнного стану. Правосуддя здійснюється на всій території України, яка контролюється українською владою. Активна фаза повномасштабної війни, яка триває більше двох років, вносить свої особливості і в роботі судів. Зі звільненням територій від ворога, виникає необхідність відновлення там повноцінного життя, в тому числі доступу до правосуддя. Так, Вища рада правосуддя приймає рішення про відновлення роботи окремих судів в деокупованих районах. Таким чином держава намагається створити максимально можливі за таких обставин умови роботи для судів.

Однак, можуть існувати і інші випадки, коли ворог просувається територією нашої держави і таким чином ставиться під ризик не лише питання здійснення правосуддя на окремих територіях, а й питання безпеки працівників та відвідувачів судів. При цьому держава намагається стимулювати державних службовців на виконання посадових обов'язків в районах ведення військових дій. Так, згідно із Постановою КМУ від 25.04.2023 №391 «Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану», передбачено збільшення посадового окладу державним службовцям, в тому числі в судах, зокрема на територіях активних бойових дій посадові оклади визначаються з урахуванням коефіцієнта 2, а на територіях можливих бойових дій – з урахуванням коефіцієнта 1,5 [6].

Що стосується питання оплати праці, то воно є одним із найактуальніших в контексті дослідження питання проходження державної служби в судах. Численні реформи судової системи за роки незалежності все ж не вирішили питання забезпечення гідною заробітною платою працівників апарату суду. Реформа оплати праці державних службовців, яка проводиться з 2023 року, на даний час не вирішила цієї проблеми. Державна судова адміністрація України зазначає, що незважаючи на те, що були проведені класифікація посад державної служби, грейдування, віднесення посад до відповідних сімей, питання гідної заробітної плати в апаратах судів досі залишається далеким від вирішення [7].

Звісно, коли питання виживання нашої держави в цій війні є пріоритетним і всі інші питання втрачають навіть певний сенс, забезпечення гідного життя людей, які працюють на підтримання правосуддя в Україні є також важливим. Відтік кваліфікованих кадрів з системи правосуддя через низький рівень посадових окладів є дуже серйозною проблемою, яка впливає на якість забезпечення та захисту прав людей.

Також важливим питанням в умовах воєнного стану є особливості щодо втрати державним службовцем права на державну службу. В умовах окупації частини нашої території ми зіштовхнулися з різними ситуаціями, в тому числі й з випадками колабораціонізму. Зокрема державні службовці, які зрадили присязі, в тому числі присязі державного службовця, пішли на співпрацю із ворогом та отримали російське громадянство, відповідно до п. 2 ч.1 ст. 84 Закону «Про державну службу» втрачають право на державну службу [2]. Такі випадки не відзначаються масовістю, однак частина працівників апаратів судів все ж залишилась на окупованих територіях і співпрацюють з ворогом, що вимагає особливої уваги держави і в цьому напрямку.

Підсумовуючи, варто зазначити, що в цілому судова система на сьогоднішній день справляється з викликами воєнного часу, однак існує ряд питань які потребують вивчення та вдосконалення. На третьому році повномасштабної війни все ж варто проаналізувати питання щодо можливості приведення конкурсів на посади державної служби в судах. Питання гідної оплати праці працівників апарату суду є також одним із ключових, оскільки судова система і держава потребує збереження висококваліфікованих працівників в Україні. Загалом, варто пам'ятати, що успіх держави формує все суспільство, а найкращі його представники повинні мати можливість реалізувати себе на державній службі при належній підтримці і забезпеченні з боку держави.

#### **Список літератури**

1. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02 червня 2016 року № 1402-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 31. Ст.545.
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст.43.
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#top>
4. Голова НАДС представила 14 кроків до відновлення конкурсних процедур на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-14-kroktiv-do-vidnovlennia-konkursnykh-protsedury-na-derzhavnii-sluzhbi>
5. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20 вересня 2023 року № 3384-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 94. Ст.372.
6. Деякі питання оплати праці працівників державних органів та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2023 року № 391. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/391-2023-%D0%BF#Text>

7. Реформа оплати праці не забезпечила апарати судів гідною зарплатою – ДСА.  
URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/295982-reforma-oplaty-truda-ne-obespechila-apparaty-sudov-dostoynoy-zarplatoy-gsa>

## **ПРАВО НА АКАДЕМІЧНУ СВОБОДУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СВІТЛІ КУРСУ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

**Фальковський Андрій Олександрович**

к.ю.н., доцент,

доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Україна – держава, яка виборює «європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України»[1]. Водночас, необхідно підкреслити, що курс України до Європейського Союзу та статус кандидата на членство в Європейському Союзі вимагає постійної, ретельної та всебічної співпраці з європейськими інституціями, гармонізації українського законодавства, запровадження та неухильного дотримання стандартів Ради Європи в усіх сферах суспільного життя.

Академічна свобода є соціокультурним феноменом, в якому яскраво відображаються тенденції гуманітарного розвитку та публічного управління, визначаються реалії та перспективи розвитку системи прав людини. Академічна свобода є частиною стандартів ЄС в сфері освіти та невід'ємною складовою системи прав і свобод, передбаченими Європейською конвенцією з прав людини та низкою нормативно-правових актів, що приймалися Радою Європи. Окрім того, академічна свобода є складним, багаторівневим феноменом, що потребує комплексного правового та інституційного забезпечення, а також постійної співпраці держави з закладами освіти різної форми власності, неурядовими організаціями, а також науковими спільнотами як структурами громадянського суспільства.

В контексті євроінтеграційних зусиль України, академічна свобода стає одним із ключових аспектів реформування вищої освіти, оскільки забезпечення цього принципу є однією з вимог Європейського Союзу до країн-кандидатів. Таке забезпечення має багатоаспектний характер, включаючи гармонізацію законодавства, реформування управлінських структур у вищих навчальних закладах та зміцнення автономії університетів.

Структура академічної свободи, а також її складові залишається науковою проблемою, що активно обговорюється в сучасному науковому дискурсі. Можна прийняти як базову найбільш просту конструкцію, за якою академічна свобода розділяється на «поверхи» відповідно до інституційної приналежності закладу, наприклад, до системи вищої чи середньої освіти, системи наукових установ тощо.

Україна є підписантом міжнародних договорів, ратифікація яких створила не тільки потужні додаткові можливості для розвитку системи вищої освіти, але й передбачає високі стандарти в сфері академічної свободи. Окрім того, академічна свобода підтримується низкою рекомендацій, наданих міжнародними організаціями. Зокрема, Рекомендації ЮНЕСКО щодо статусу викладацького складу вищих навчальних закладів, прийняті у 1997 році, визначають академічну свободу як «право [науковців], без обмеження встановленою доктриною, на свободу викладання та дискусій, свободу проведення досліджень, поширення та публікацію їх результатів, свободу вільно висловлювати свою думку щодо установи чи системи, в якій вони працюють, свободу від інституційної цензури та свободу брати участь у професійних чи представницьких академічних органах».

Значення академічної свободи також велике в контексті міжнародної академічної співпраці. В умовах глобалізації, обмін знаннями і досвідом з іноземними колегами може значно збагатити науковий і освітній потенціал країни. Україна, інтегруючись в європейські та світові освітні простори, повинна активізувати свою участь у міжнародних освітніх проектах і програмах, таких як Еразмус+, що не лише забезпечує обмін досвідом, але й сприяє зміцненню академічних свобод.

Система вищої освіти в Україні під впливом Болонського процесу зазнала потужних трансформацій, водночас, продовжує зберігати низку суттєвих недоліків в системі управління, що є рудиментом радянського минулого в цієї сфері життя суспільства. Окрім того, розвиток системи вищої освіти, стійкість в умовах збройної агресії та її майбутня післявоєнна відбудова, невіддільна від визнання та утвердження академічної свободи як фундаментальної цінності, що передбачає надійний правовий та інституційний захист і є органічною складовою курсу України до Європейського Союзу. Відступ України від низці свобод, що передбачені Європейською конвенцією з прав людини, не міг не позначитись на рівні академічної свободи.

Складові академічної свободи включають:

1. Свобода дослідження та публікації: право науковців проводити дослідження та публікувати результати без зовнішнього втручання чи цензури. Це також означає можливість вибору методології та тематики дослідження.
2. Свобода викладання: можливість викладачів вільно обирати зміст, методи та матеріали для викладання без втручання з боку державних або інституціональних структур. Це включає свободу висловлювати особисті погляди в класі чи в академічних публікаціях.
3. Свобода вираження думок: право студентів, викладачів і науковців на вираження власних поглядів та оцінок без страху за своє місце праці чи навчання. Це стосується критики університетських адміністрацій, освітньої політики тощо.
4. Академічна мобільність: здатність студентів та викладачів вільно переміщатися між навчальними та дослідницькими установами для участі в освітніх чи дослідницьких програмах, що сприяє обміну знаннями та досвідом.
5. Інституційна автономія: незалежність університетів від політичного та економічного впливу, що гарантує право на самоврядування, включаючи внутрішні рішення про наукову, освітню та адміністративну діяльність.

Ці компоненти академічної свободи є взаємопов'язаними і взаємозалежними, сприяючи створенню благодатного середовища для розвитку особистості, науки та освіти.

Право на академічну свободу в системі вищої освіти в найбільш загальному визначенні як право викладачів, науковців та студентів на свободу досліджень, викладання, вираження та обміну думками без обмежень з боку державних чи інших установ. Це право є фундаментальним для розвитку науки, культури та освіти.

Правова природа академічної свободи в Україні представляє собою складну конструкцію, вона закріплена в низці нормативно-правових актів, зокрема Конституції України, у Законі України про освіту, Законі України про вищу освіту та інших. Також правову природу академічної свободи складають інші важливі аспекти, такі як забезпечення свободи вираження думок, обміну ідеями та проведення досліджень без надмірного адміністративного втручання. Це включає право на вільне поширення результатів наукових розробок і критичну оцінку управлінських рішень в межах академічних установ.

При цьому, певні положення, що звужує академічну свободу, повинні бути негайно скасовані після відміни воєнного стану, особливо ті, що стосуються доступу до освіти, академічної мобільності, а також системи управління, щоб відновити повну реалізацію академічних прав і свобод. Важливо також переглянути та адаптувати нормативно-правові рамки в контексті євроінтеграційних процесів, адже інтеграція з Європейським Союзом ставить перед Україною нові вимоги до забезпечення стандартів академічної свободи.

Крім того, реформування управлінських структур у вищих навчальних закладах є критично важливим для зміцнення їх автономії. Це передбачає зменшення державного втручання в академічні справи та забезпечення вищого рівня самоврядування університетів. Автономія університетів має сприяти розвитку інноваційного потенціалу, підвищенню якості освіти та забезпеченню вільного обміну ідеями та науковими дослідженнями між академічними спільнотами.

Академічна свобода є невід'ємною частиною демократичного суспільства, що базується на повазі до прав і свобод кожної особи. Україна, відстоюючи своє європейське майбутнє, повинна не лише виконувати зовнішні вимоги, але й сприяти внутрішньому розвитку власної системи освіти, де академічна свобода є гарантом інтелектуального росту та інновацій.

Нарешті, забезпечення академічної свободи має відбуватися не в ізоляції, а в контексті загального розвитку громадянського суспільства. Це передбачає взаємодію освітніх установ з громадськістю, залучення студентів та викладачів до обговорення громадських питань, а також формування у студентів навичок критичного аналізу та відповідального ставлення до суспільних змін. Така взаємодія не лише сприяє демократизації та соціалізації молоді, але й стимулює розвиток академічної свободи як фундаментальної цінності, що підтримує всебічний інтелектуальний та культурний розвиток нації.

Крім того, необхідно підкреслити роль незалежних наукових організацій та неурядових інституцій, які могли б виступати захисниками академічних прав та свобод, моніторингом дотримання відповідних стандартів та пропагуванням освітньої політики, що сприяє вільному розвитку науки та освіти. Таким чином, міцна, незалежна та інноваційна академічна спільнота є ключовою у відбудові та розвитку держави, і її підтримка та розвиток повинні бути пріоритетними напрямками у політиці сучасної України. Право на академічну свободу слід до Конституції України як одне з фундаментальних соціально-економічних і культурних прав людини.

#### **Список літератури**

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст.141.

## **ПРОБЛЕМИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Харламов Ілля Юрійович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

З початком повномасштабної війни проти України, майже кожен українець долучився до оборони країни та підтримки тилу країни. Частина громадян України пішла до лав ЗСУ, частина - на економічному фронті країни, а хтось долучився до волонтерської діяльності. За даними Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, близько 61% українців так чи інакше долучалися до волонтерської допомоги військовим чи своїм співгромадянам: є ті, хто допомагав фізичною роботою (близько 10%), хто фінансово - 31%, а хтось і фінансово, і роботою (20%).

Сучасні обставини та вимоги до публічного управління та адміністрування в Україні, зумовлені складною воєнно-політичною та економічною ситуацією, висувують на порядок денний питання активізації волонтерського руху в Україні шляхом розвитку волонтерської діяльності в Україні, як-от: визначення повноважного центрального органу виконавчої

влади у сфері волонтерської діяльності; удосконалення системи навчання волонтерів; упровадження формалізації трудових відносин у сфері волонтерства; підвищення рівня правового регулювання волонтерської діяльності; упровадження системи обліку волонтерів; ужиття ефективних заходів боротьби із псевдоволонтерами; розширення системи міжнародного обміну волонтерів світу тощо.

Волонтерську діяльність можна вважати показником соціального розвитку суспільства — що він вище, то більше є соціальних можливостей у вирішенні нагальних проблем. Це унікальний соціальний ресурс з різними видами, формами, методами діяльності, що доповнює подальші перспективи для активізації духовного, культурного й інтелектуального потенціалу нації. Усе частіше волонтерство в Україні розглядається як один із важливих засобів розвитку суспільства, навчання й оволодіння новими знаннями, навичками та вміннями, а також як один із способів розвивати сильну правову Україну – державу, що захищає права людини, цінує особистість, підтримує європейські цінності та формує громадянське суспільство.

Відповідно до профільного закону про волонтерську діяльність, волонтерська діяльність - добровільна, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтерська допомога - роботи та послуги, що безоплатно виконуються і надаються волонтерами. Волонтерська діяльність є формою благодійної діяльності. Безоплатне виконання робіт або надання послуг особами, що здійснюється на основі сімейних, дружніх чи сусідських відносин, не є волонтерською діяльністю [1].

Необхідно згадати роль волонтерів і волонтерських організацій у здійсненні Революції Гідності у 2013 – 2014 роках. Нам здається беззаперечним, що саме без волонтерів складно уявити цю здійснену Революцію, оскільки Майдану складно було б функціонувати без масштабної та координованої волонтерської підтримки – чудового прикладу самоорганізації з метою досягнення головної мети, яка полягала у прагненні змінити Україну та зробити її справжньою європейською правовою державою, що здатна здійснювати ефективну соціальну політику. Отже, одним із найбільш значущих результатів Революції Гідності стало виникнення потужного волонтерського руху. Сьогодні українські волонтери все більше об'єднуються навколо проектів, пов'язаних з обороноздатністю нашої держави з метою призупинення російської військової агресії на Сході та Півдні України. Так, починаючи з 24 лютого 2022 року, майже щодня, а іноді й щогодини чуємо слова «волонтер», «волонтерська діяльність», «волонтерський рух», що обумовлено їх роллю у захисті України. Констатуємо, що розвиток діяльності добровільних організацій відбувається під час безпекових, військових, енергетичних, соціальних та інших викликів і проблем, що стоять перед Україною. Відзначимо, що в Україні спостерігається як зростання результативності діяльності волонтерів, так і збільшення кількості волонтерських організацій і надавачів добровільної допомоги. Так, наприклад, «за останні пів року благодійність стала невід'ємною частиною життя більшості українців: 86% українців стали благодійниками, а 33% долучилися до волонтерства. При цьому середньомісячна пожертва виросла майже вдвічі порівняно з 2021 роком», що свідчить про важливість допомоги даного інституту громадянського суспільства для захисту держави. Оскільки волонтерство, як діяльність, дедалі більше охоплює різні сфери суспільного життя, тому, безумовно, відбувається активізація взаємодії з органами державної влади, правоохоронними, природоохоронними, медичними, соціальними організаціями та установами. У сучасній Україні волонтери та волонтерські організації продовжують допомагати Збройним Силам, рятувальним службам, медичним установам (у тому числі центрам переливання крові), підтримують малозахищених, лікують травмованих тварин, пропагують здоровий і активний спосіб життя, беруть участь в освітніх і наукових заходах тощо. Визначальним є принцип добровільності, оскільки волонтер діє за покликом душі та серця, з прагненням бути корисним, відчуттям гордості та самодостатності, необхідності реалізувати власну

громадянську позицію та засвідчення приналежності до когорти українців, об'єднаних у вирішенні певної суспільно важливої проблеми.

У дослідженні ініційованому ІСАР Єднання та виконане Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва у межах проекту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України» зазначалося, що у нормативно-правовій базі, так і у публічному дискурсі бракує розуміння, хто є волонтером чи волонтерською організацією. Разом з тим у аналізі зазначається, що абсолютну більшість респондентів опитаних в межах дослідження варто класифікувати як благодійників, а не волонтерів. Некоректна класифікація може перешкоджати планам органів влади запровадити систему обліку волонтерів.

Більшість опитаних індивідуальних волонтерів є зареєстрованими в реєстрі волонтерів, однак дехто відмовляється від цієї практики. Серед озвучених причин: непроінформованість про реєстр; впевненість, що нагляд з боку держави їх омине; страх тиску з боку влади після закінчення війни [2].

Низка опитаних волонтерів під час здійснення діяльності стикалася з корупцією з боку органів влади. Найбільше респонденти нарікали на програму «Шлях»: місцеві органи влади вимагали гроші за перетин кордону волонтерами. Місцеві органи влади також вимагали від неприбуткової організації поділитися благодійною допомогою в обмін на отримання офіційного запиту, який був необхідний організації для отримання цієї ж благодійної допомоги. Основним запитом до держави від волонтерів є прохання не заважати. Ті ж, хто хотів би отримати підтримку та допомогу з боку держави не завжди можуть сформулювати свої потреби. Серед опитаних волонтерів існують наступні освітні потреби, які б допомогли їм у здійсненні своєї діяльності: ведення фінансової звітності, проведення фінансових операцій за кордоном, краудфандинг, правова грамотність, логістика, домедична допомога, менеджмент, комунікація, взаємодія з органами влади. Говорячи про освітні потреби людей, які тільки починають свій шлях волонтерства, респонденти неодноразово вказували на необхідність обміну досвідом. Для самостійних індивідуальних волонтерів більш нагальним, порівняно з іншими видами волонтерства, є питання податкових перевірок. Крім того їм складніше наразі залучати кошти, хоч вони і оперують меншими об'ємами допомоги. Самостійні індивідуальні волонтери трохи частіше, ніж інші, згадували позитивні наслідки від мережування всередині спільноти. Серед викликів, які наразі є актуальними для їх організацій респонденти згадували потребу у бронюванні працівників благодійних фондів та великий розмір комісії за закордонні перекази [2].

Визначені вище перешкоди можуть бути вирішені державою шляхом:

- видачі волонтерам перепусток для пересування в комендантську годину;
- створення механізму прямої взаємодії з органами влади, аби волонтери могли оперативно комунікувати про виникаючі проблеми;
- можливість розділити з державою фінансові чи матеріальні витрати на допомогу, коли волонтери виконують функції держави;
- легітимізація українських волонтерських організацій з боку держави перед міжнародними організаціями та донорами;
- навчальні курси з системою менторства;
- створення єдиної інклюзивної системи міжволонтерської взаємодії, яка б допомагала боротися з недобросовісними «волонтерами» та координувати допомогу між різними волонтерами;
- створення комфортних та стимулюючих умов для здійснення волонтерської діяльності;
- створення груп психологічної підтримки для волонтерів;
- моніторинг з боку держави благонадійності волонтерів;
- створення умов, аби отримувачі допомоги могли публічно ділитися позитивним досвідом взаємодії з волонтерами [2].

Держава своєчасно реагує на потреби часу, про що переконливо свідчить визначення у законодавчому полі основ державної політики щодо волонтерства та внесення змін до чинного законодавства [3]. Проаналізувавши поняття та ознаки волонтерської діяльності ми прийшли до наступних висновків, враховуючи, те, що Закон України «Про волонтерську діяльність» був прийнятий в 2011 році, необхідно адаптувати його до потреб сьогодення в умовах війни, коли волонтерська діяльність та допомога має визначальне місце у реалізації соціальних функцій держави.

#### **Список літератури**

1. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 р. № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. Ст. 435.

2. Виклики та потреби волонтерського сектору. Дослідницький проект «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», ІСАР «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) та Центром демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ). Київ. 2023. 23 С. Режим доступу: [https://ednannia.ua/images/Volonters\\_Report\\_01\\_1\\_ukr\\_web2.pdf](https://ednannia.ua/images/Volonters_Report_01_1_ukr_web2.pdf)

3. Бондаренко А., Вдовцов Ю. Посібник по роботі з волонтерами. Київ, 2021. С. 13. URL: [https://caritas.ua/wp-content/uploads/2022/02/5\\_ukr\\_digital\\_whole.pdf](https://caritas.ua/wp-content/uploads/2022/02/5_ukr_digital_whole.pdf)

### **ЗАКОНОДАВЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПАРЛАМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ**

**Холманських Станіслав Олексійович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Інститут публічної служби та управління

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Вкотре в своїй історії Україна проходить важкі випробування в боротьбі за своє існування. Військова агресія РФ ставить перед нашою державою серйозні виклики щодо здатності здійснювати ефективне управління і в той же час мати достатню підтримку суспільства під час прийняття іноді не досить популярних рішень. Визнання та довіра громадян до органів влади в період війни є не менш важливим питанням ніж наявність достатнього озброєння та боєздатної армії для відсічі ворогу.

Особливо важливим є питання довіри до законодавчого органу нашої держави – Верховної Ради України. Парламент, як представницький орган влади, відповідає за ухвалення законів та прийняття рішень, що впливають на життя суспільства. Законодавчий процес повинен бути відкритим та доступним для громадян. Парламент повинен забезпечувати широку публічність при обговоренні законопроектів, проводити громадські слухання та консультації з громадськістю. Це сприяє підвищенню довіри громадян до законодавчого процесу та владних структур загалом.

При цьому, в українському суспільстві традиційно рівень довіри до органів влади є доволі низьким. Це зумовлено різними об'єктивними причинами, зокрема рівнем життя населення, недостатньо високими результатами в боротьбі з корупцією, традиційного для суспільства сприйняття влади як щось чужого, що започаткувалось ще за радянських часів, тощо. Закономірно, що українським парламент не може за цих умов демонструвати хороші показники довіри з боку суспільства.

Так, згідно результатами досліджень, що проводились соціологічною службою Центру Разумкова Верховній Раді України не довіряли у серпні 2021 року 75,1 %, у грудні 2023 року 66,1 % та у січні 2024 70,4 % опитаних [1]. Вказані результати соціології підтверджують, що ситуація із довірою може змінюватись, але ці зміни на сьогоднішній



день не є дуже суттєвими. При цьому, варто зазначити, що такий фактор як повномасштабна війна і особливо її початок, суттєво зміцнив позиції органів влади в контексті рівня довіри.

Однак, як зазначено, у вказаному вище соціологічному дослідженні рівень довіри починає знижуватись і може дійти до показників які були на період до повномасштабного вторгнення, або й перевершити їх. Вказане явище є загрозливим для нашої держави, особливо в контексті відсутності проведення парламентських виборів в Україні через воєнний стан. Таким чином, ключовим питанням на сьогоднішній день є необхідність зміцнення рівня довіри до Верховної Ради України, враховуючи особливі функції цього органу, з метою недопущення парламентської кризи.

Сучасна українська держава набуває нового досвіду публічного управління в умовах соціально-економічних і політичних змін, внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на становлення і розвиток України. Управління змінами в сучасних соціально-економічних умовах для будь-якої країни є стратегічним завданням, особливо враховуючи той факт, що наша країна на світовій арені постійно відчуває жорсткий тиск щодо прийняття управлінських рішень. Крім того, розширюються спектр і масштаби нових викликів, як-то: розвиток технологій, загострення екологічних та соціальних проблем, зміни у міжнародному русі капіталу тощо. Це потребує пошуку сучасних ефективних способів вирішення нових проблем на основі стратегій розвитку країни [2].

Наукова спільнота довгий час досліджує роль довіри у формуванні стійкості соціальних систем. Згідно з теоріями соціології та політичних наук, високий рівень довіри до влади сприяє ефективному функціонуванню демократичних інститутів, забезпечує стабільність політичного режиму та сприяє соціальній гармонії. Крім того, наукові дослідження показують, що довіра до влади пов'язана з економічним зростанням та інноваціями, оскільки вона стимулює інвестиції та розвиток бізнесу.

Національна резильєнтність є критичним елементом для стійкості та процвітання будь-якої країни у змінних умовах сучасного світу. Ця концепція об'єднує в собі не лише економічні та політичні аспекти, а й культурні, соціальні та психологічні складові. У цьому контексті, довіра до влади виступає як ключовий фактор, визначаючи ступінь готовності суспільства до вирішення кризових ситуацій та подолання складних викликів.

Проте, важливо розрізняти між формальною та неформальною довірою. Формальна довіра виражається через інституційні механізми, такі як правова система, права людини та прозорість у діяльності влади. З іншого боку, неформальна довіра базується на взаємній повазі, спільних цінностях та відчутті солідарності між громадянами та владою.

В контексті національної резильєнтності, обидва типи довіри відіграють важливу роль. Формальна довіра забезпечує законність та прозорість владних структур, що сприяє швидкому та ефективному реагуванню на кризові ситуації. Наприклад, у країнах з низьким рівнем корупції та високими стандартами прав людини, влада здатна ефективно керувати природними катастрофами, епідеміями та іншими загрозами.

З іншого боку, неформальна довіра між громадянами та владою формує основу для колективних дій у складних ситуаціях. Країни з високим рівнем соціальної довіри мають більшу схильність до співпраці та взаємодопомоги у часи кризи. Це дозволяє ефективно мобілізувати ресурси та забезпечити необхідну підтримку та захист для вразливих груп населення.

У сучасному світі, де загрози стабільності та безпеки стають все більш різноманітними та складними, важливо розуміти роль довіри до влади у забезпеченні національної резильєнтності. Забезпечення як формальної, так і неформальної довіри є важливим завданням для політичних лідерів, суспільства та активістських груп. Тільки шляхом спільних зусиль можна побудувати сильне та стійке суспільство, яке здатне подолати будь-які виклики та кризи.

Для успішного побудови національної резильєнтності необхідно приділяти увагу ряду аспектів.

По-перше, необхідно забезпечити прозорість та відкритість владних структур. Це включає в себе розвиток механізмів контролю за діяльністю влади, забезпечення доступу до інформації для громадськості та зміцнення правової системи. Чим більше громадяни довіряють своїй владі, тим ефективніше може вона реагувати на виклики та кризові ситуації.

По-друге, важливо сприяти розвитку громадянського суспільства та активно залучати громадян до прийняття рішень. Це означає створення механізмів для зворотного зв'язку між владою та громадськістю, підтримку ініціатив громадянських організацій та розвиток культури взаємодії між владою та громадянами.

По-третє, необхідно надавати особливу увагу вихованню молодого покоління у дусі відповідальності перед суспільством та важливості громадянської участі. Шляхом включення освітніх програм, які сприяють розвитку критичного мислення, етичних цінностей та громадянських компетенцій, можна формувати активних та свідомих громадян, які здатні сприяти розвитку стійкого та резильєнтного суспільства.

Крім того, важливо розвивати міжнародне співробітництво та обмін досвідом у галузі побудови національної резильєнтності. Сучасні виклики, такі як військові конфлікти, зміна клімату, кіберзагрози та пандемії, є загальними для всього світу, тому спільна реакція та обмін найкращими практиками є надзвичайно важливими для забезпечення стійкості та безпеки всіх країн.

Особливо важливо реалізовувати вказані аспекти для збільшення рівня довіри до національного парламенту враховуючи його законодавчу діяльність. Так, парламент реалізовує свої функції в першу чергу приймаючи закони та таким чином встановлюючи правила поведінки для усіх громадян. Зрозуміло, що наслідки такої діяльності населення відчуває в повсякденному житті. Однак іноді настає такий час, що виникає необхідність прийняття непопулярних рішень, які з одного боку покликані протистояти певним викликам, а з іншого боку можуть окремими випадками обмежувати права громадян. Яскравим прикладом є нещодавно прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку» [3], який покликаний врегулювати питання мобілізаційних заходів.

Прийняття вищевказаного акту лише наочно демонструє, що питання довіри є дуже специфічним. При цьому існує низка заходів, за яких легітимність прийнятих рішень була б значно вищою, попри певні протиріччя. Парламент повинен діяти прозоро та відкрито, забезпечуючи громадянам можливість відстежувати процес ухвалення законів. Важливо, щоб рішення, які приймаються, були обґрунтованими та відповідали інтересам суспільства.

Демократія хоч і полягає в праві більшості приймати рішення, однак при цьому має бути взята до уваги і позиція меншості. Громадяни повинні мати можливість активно брати участь у законодавчому процесі. Парламент повинен забезпечити можливість громадянського обговорення законопроектів, приймати до уваги підказки та пропозиції громадських організацій та експертів. Важливо, щоб закони були ефективно впроваджені та діяли на користь суспільства. Недоліки у виконанні законів можуть підривати довіру громадян до владних структур.

Отже, довіра до влади виступає як ключовий фактор національної резильєнтності, але для її забезпечення необхідно активне залучення громадян, розвиток громадянського суспільства та сприяння прозорості та відкритості владних структур. Тільки шляхом спільних зусиль можна побудувати стійке та резильєнтне суспільство, здатне подолати навіть найскладніші виклики.

### **Список літератури**

1. Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy->

sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r

2. Sokolova L. V., Veriasova G. M., Sokolov O. Y. Scientific and Methodical Support for Enterprise's Competitiveness Increase under Conditions of Marketing Orientation. *Slovak international scientific journal*. 2018. №16. VOL. 1. С. 15-17.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11.04.2024 № 3633-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20#top>

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

**Чепура Юлія Василівна**

військовослужбовець Збройних Сил України,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»,  
м. Одеса, Україна

Важливим елементом функціонування держави є громадянське суспільство, що є рушійною силою історії та розвитку правової системи в країні. Взаємодія громадянського суспільства та держави має різні прояви, такі як допомога та підтримка, протистояння, революція. Громадянське суспільство відіграє значущу роль і в умовах сучасних війн та збройних конфліктів. Україна, на шляху розбудови демократичної системи має досить потужне громадянське суспільство, яке вагомо впливає на події в державі. Протягом своєї історії завдяки силам громадянського суспільства Україна чинила опір зовнішнім та внутрішнім ворогам.

Українське громадянське суспільство є постійним учасником публічно-політичних процесів, що набуло проявів під час Помаранчевої революції (2004 – 2005 рр.), Революція гідності (2013 – 2014 рр.) які були ініційовані та реалізовані громадянським суспільством. Це говорить про високий рівень розвитку демократії та проявів громадян щодо прийняття участі у вирішенні владних проблем держави. Українське громадянське суспільство має яскравий прояв щодо небайдужості становлення та розвитку держави, її процвітання та визнання на міжнародному рівні. Саме громадяни України не боялись супротиву з владою завжди відстоювали свої права. Важливим принципом громадянського суспільства є підтримка обороноздатності країни оскільки весь час наша держава стикається із зовнішніми загрозами щодо безпеки.

На думку С. Дроботова, саме інститути громадянського суспільства в Україні беруть на себе низку функцій в цій сфері за умови, коли внутрішній потенціал державно-управлінського впливу та інститутів державної влади в питаннях забезпечення національної безпеки вичерпується, [1, с. 14]

У 2014 році саме таким чином діяло українське громадянське суспільство на тлі агресії росії та фактичного занепаду оборонної системи України. Завдяки громадянському суспільству здійснювалась компенсація браку кадрових військових, матеріального забезпечення війська та дозволило Україні відстояти значну частину своїх територій, які прагнув захопити ворог. Кардинальних змін у сприйнятті ролі громадянського суспільства у воюючій країні змінив досвід війни росії проти України починаючи з 2014 р., включно з етапом повномасштабного вторгнення з 24 лютого 2022 р.

Через вагому частку народного спротиву та підтримки Збройних Сил України зі сторони громадянського суспільства низка політичних аналітиків та світових ЗМІ вже охрестили «народною війною» [2]. Участь суспільства набула широкого масштабу, що

показало значущий результат у єдності держави. Саме це спричинило безпрецедентний випадок підтримки громадян своєї держави, що зумовлює стовідсотковий вектор Європейського розвитку країни та захист своїх кордонів. Сучасне українське громадянське суспільство сколихнуло увесь світ прагненням захисту своїх кордонів, підтримки Збройних Сил України шляхом залучення до добровольчих формувань чи до лав Збройних Сил України, масштабна підтримка волонтерів та волонтерських організацій, залучення міжнародних волонтерських об'єднань, збори коштів громадянами на придбання спорядження чи зброї, активна боротьба з загарбником в інформаційній площині, протидіючи ворожій пропаганді, яка часто спрямована саме проти громадянського суспільства. Це зумовлює актуальність розгляду вивчення викликів громадянського суспільства при взаємодії зі Збройними Силами України у захисті кордонів нашої держави проти російського загарбника. Така підтримка в умовах протистояння ворогу посилює обороноздатність країни, та має неабиякий вплив на розвиток подій на шляху до перемоги нашої держави.

Важливу роль у протидії України російській військовій агресії відіграє громадянське суспільство. Слід виділити значущу роль благодійних організацій (фондів): Благодійний Фонд «Повернись живим» та Благодійна організація «Благодійний фонд Сергія Притули» які згідно результатів соціологічних досліджень лише за перший рік повномасштабного вторгнення зібрали на допомогу Збройним Силам України близько одного мільярду доларів. Активна діяльність громадянського суспільства відображається в наступних показниках: за період першого року повномасштабного вторгнення здійснено реєстрацію 2 760 громадських об'єднань, які допомагають Збройним Силам України, здійснюючи гуманітарні місії та інформаційну підтримку суспільства під час війни. [3].

Показовим феноменом українського супротиву щодо захисту своїх кордонів є звичайні громадяни, які здійснюють територіальні формування особливо на початку повномасштабного наступу на Україну, що значно посилює позиції Збройних Сил України та оборонні можливості України. Не можливо не відмітити вплив руху опору населення на окупованих територіях, наприклад, антиросійські мітинги в Херсоні, Мелітополі, Бердянську та інших містах під час окупації цих міст росіянами у 2022 р., а також діяльність партизан на всій окупованій ворогом території України [4].

Співпраця ЗСУ та громадянського суспільства має юридичні підстави. Зокрема, у Законі України «Про національну безпеку України» (ст. 12) вказано, що сектор безпеки і оборони включає, крім іншого, також громадян країни та громадські об'єднання, які добровільно беруть участь у забезпеченні національної безпеки [5]. Тобто законодавцем громадянське суспільство визначається як суб'єкт забезпечення оборони держави. Ця стаття Закону України «Про національну безпеку України» безпосередньо реалізується щонайменше починаючи з 2014 р. та першого гібридного вторгнення росії на українські території. Громадяни активно підтримують Збройні Сили України та інші сили оборони держави, об'єднуючись у добровольчі військові формування, поповнюючи лави Збройних Сил України, займаючись волонтерською, благодійною діяльністю, жертвуючи кошти та інші ресурси на потребу української армії чи людей, що постраждали від військових дій.

Втім, співпраця Збройних Сил України та громадянського суспільства має обоюсторонній характер – не лише населення та громадські організації допомагають війську, але й Збройні Сили України забезпечують безпеку та можливості функціонування громадянського суспільства в умовах війни. Одним із обов'язків Збройних Сил України є забезпечення безпеки громадян України та громадських організацій.

Проблематика правового регулювання системи взаємодії ЗСУ та громадянського суспільства полягає у контролі суб'єктами якого є громадяни України та громадські організації та не має достатнього правового механізму реалізації. Неможливість здійснення нормативно-правовим забезпеченням даний контроль зумовлюється тим, що діяльність Збройних Сил України має специфіку пов'язану з віднесенням відомостей до інформації з обмеженим доступом.

Можливо розглянути питання затвердження Положення про громадський цивільний контроль за ЗСУ рішенням Ради національної безпеки і оборони України, до компетенції якої в тому числі віднесено координацію та здійснення контролю за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони країни з наступним затвердженням указом Президента України.

Важливо відмітити, що за ступенем відкритості для взаємодії Збройні Сили України можуть бути визнані одним із найбільш прозорих для громадськості державним інститутом.

Базисом парадигми державного управління в Україні є зміцнення демократичних відносин, які перебувають у стадії становлення, що потребує великої роботи спрямованої на реалізацію закріплених у Конституції України прав і свобод людини і громадянина у різноманітні суспільні відносини. Важливим елементом такої роботи є втілення демократичних принципів у діяльність Збройних Сил України на які покладено захист територіальної цілісності і незалежності нашої держави.

Таким чином можна зазначити, що громадянське суспільство в Україні, стикаючись з викликами щодо взаємодії зі Збройними Силами України, здійснює позитивний та значущий вплив на хід війни на шляху до перемоги, посилюючи обороноздатність нашої держави, та показало неабиякий феномен єдності країни щодо збереження своїх кордонів, тим самим є прикладом для країн учасників НАТО у питаннях розвитку демократичного суспільства незважаючи на обставини повномасштабного вторгнення агресора.

#### **Список літератури**

1. Дроботов С. А. Громадянське суспільство і забезпечення національної безпеки української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. № 3. С. 14-18.

2. Leicester J. People's war: Ukraine, Russia crowd-funding gear for troops. (22.08.2023). URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/world/europe/peoples-war-ukraine-russia-crowd-funding-gear-for-troops/articleshow/92485824.cms>

3. Громадянське суспільство України в умовах війни–2022» – звіт за результатами дослідження. URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>

4. Назарова Є. Про рух опору на окупованих територіях: у чому він проявляється і які наслідки. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ruh-opir-okupovana-teritoriya/31869986.html>

5. Про Національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. Ст.241.

## **НОВЕЛИ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УКРАЇНІ**

**Чернієнко Олександр Володимирович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Внаслідок державного розпаду і переорієнтації економіки України, а також відсутності ефективного державного контролю в судноплавній галузі, наша країна втратила свій морський вантажний і пасажирський флот. Відсутність належного попиту та системи регулювання національного ринку праці для моряків призвела до безробіття, і тепер моряки стикаються з проблемою пошуку нових можливостей для заняття.

Формування уявлення та поняття у сфері адміністративно-правового регулювання посередництва у працевлаштуванні за кордоном є неможливим без визначення сутності адміністративних послуг, ліцензування та насамперед формулювання теоретико-правової

моделі діяльності держави як публічно-сервісної. Одним із напрямів реалізації публічно-сервісної концепції діяльності держави є запровадження та функціонування адміністративних послуг. Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 р. [1] є тим базовим нормативно-правовим актом, дію норм якого спрямовано на врегулювання відповідної діяльності. Серед основних положень зазначеного нормативно-правового акта слід, у першу чергу, зазначити спробу уніфікації процедур надання адміністративних послуг, закріплення нормативної вимоги утворення центрів надання адміністративних послуг з метою створення сприятливих умов реалізації конституційних прав громадянами та юридичними особами.

Поряд із цим, правозастосовна практика свідчить про необхідність не тільки суттєвого удосконалення положень Закону України «Про адміністративні послуги», але й формування нової концептуальної основи цього закону, закладаючи саме сервісну складову відповідної діяльності органів державної виконавчої влади. Зазначене набуває особливого значення у сфері посередництва у працевлаштуванні за кордоном.

Реформування правової системи, яке відбувається в Україні, є передумовою для переорієнтації напрямку функціонування усього державного механізму, який покликаний не лише здійснювати управління суспільством, але й забезпечувати це шляхом реалізації та захисту прав людини як найвищої соціальної цінності. Виходячи із цього, ліцензування господарської діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном має розглядатися через призму забезпечення свобод людини і громадянина, з метою унеможливлення порушення прав та законних інтересів клієнтів.

Якщо звернутися до чинного законодавства, що регулює дозвільну діяльність щодо посередництва у працевлаштуванні за кордоном, слід зазначити, що суб'єкти публічної влади хоча й наділені контрольними повноваженнями у вказаній сфері, проте їх реалізація свідчить про необхідність суттєвого реформування з метою гарантування ефективності й результативності державного контролю, що, у свою чергу, дозволить суттєво покращити стан дотримання прав як громадян, так і безпосередньо суб'єктів господарювання.

Ліцензування – це відносно нова форма адміністративного регулювання господарської діяльності в Україні, яка була сформована на засадах правових норм, прийнятих на початку ХХІ ст. На теперішній час система ліцензування в Україні, долаючи проблеми і труднощі, притаманні українській державності, перебуває у процесі становлення. Так, однією з головних проблем у сфері ліцензування посередництва у працевлаштуванні за кордоном є ухилення суб'єктів ліцензійних правовідносин від виконання у повному обсязі покладених на них чинним законодавством обов'язків. Органи виконавчої влади, здійснюючи ліцензування, заздалегідь, на власний розсуд, тлумачать ліцензійні умови, встановлюють власні вимоги або ж не виконують умов, визначених законом. Відсутність балансу між державним регулюванням господарської діяльності і новими ринковими механізмами створює ризик передчасного виведення зі сфери ліцензування окремих видів господарської діяльності, зокрема посередництва у працевлаштуванні за кордоном. Таким чином, в Україні, з одного боку, має місце значне втручання держави в економіку, а з іншого – має прояв слабкість держави в таких важливих справах, як створення ефективних умов для провадження господарської діяльності та визнання конституційного принципу свободи підприємництва, закріпленого ст. 42 Конституції України. Ю.А. Тихомиров визначає ліцензування як «особливу процедуру офіційного засвідчення (визнання) права господарюючого суб'єкта на ведення певного виду діяльності з додержанням правил, нормативних вимог та стандартів» [2, с. 322].

А.В. Пасічник вважає, що «отримання ліцензії у переважній більшості випадків означає, що компетентний орган влади на підставі передбачених законодавством формальних ознак встановив такий рівень розвитку волі юридичної особи, який забезпечить правомірне використання нею свого правового статусу, тобто визнав за суб'єктом права додатковий рівень адміністративної дієздатності. Остання ж забезпечує реальну можливість вступати у більш широке коло правовідносин» [3, с. 54].

Досить часто вченими ліцензування визначається як форма державно-правового регулювання різноманітних форм господарювання та забезпечення життєво важливих інтересів особи, держави і суспільства та вид державного контролю. Д.І. Пастух визначає ліцензування як «правовий режим окремих встановлених законодавством видів господарської діяльності, що передбачає державне підтвердження та визначення меж права на їх здійснення, а також контроль за цією діяльністю та можливість припинення останньої за особливими підставами з боку відповідних органів держави» [4, с. 14].

Отже, ліцензування як інструмент контролю з боку держави у сфері працевлаштування моряків мало ряд критичних та практичних зауважень, що в результаті призвело до зміни державного контролю у цій сфері, а скасування ліцензування діяльності з працевлаштування моряків.

11 квітня 2023 року був підписаний Президентом України, а 14 квітня 2023 року опублікований Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав трудових мігрантів та боротьби з шахрайством у працевлаштуванні за кордоном» № 2982-IX від 20.03.2023 року. Закон набрав чинності 14.10.2023 року.

Закон передбачає скасування ліцензування з посередництва у працевлаштуванні за кордоном та вводить принцип декларування. Послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном можна буде надавати виключно після включення до переліку суб'єктів господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном (далі- Перелік), та в межах укладених зовнішньоекономічних договорів.

Закон передбачає відміну ліцензування з посередництва у працевлаштуванні за кордоном з одночасним встановленням адміністративної відповідальності за надання таких послуг без включення до відкритого Переліку суб'єктів господарювання, які надають послуги з посередництва відповідно до відповідно до Порядку формування та ведення переліку суб'єктів господарювання, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 27.10.2023 № 1118 «Деякі питання провадження господарської діяльності у сфері посередництва у працевлаштуванні за кордоном». Декларація може бути подана у електронному чи паперовому вигляді поштою. Контроль за діяльністю посередників у працевлаштуванні за кордоном покладається на Державну службу України з питань праці. Перелік веде Міністерство економіки України, який є відкритим із доступом на веб-сайті Міністерства.

Включення до такого переліку буде здійснюватися на підставі поданої декларації про провадження господарської діяльності у сфері посередництва у працевлаштуванні за кордоном у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку.

Крім того, Законом передбачено обов'язок компаній-посередників вести облік громадян, які за їх посередництва працевлаштовані за кордоном та подавати звітність про здійснювану діяльність до Міністерства економіки України.

Вищезазначеним законом закріплено ряд гарантій споживачів посередницьких послуг, а саме до виїзду громадян України за кордон компанія-посередник у працевлаштуванні зобов'язана надати людині такі дані:

- інформацію у письмовій формі про права та гарантії, які йому надаються за трудовим договором (контрактом), передбачені законодавством України та законодавством держави місцезнаходження роботодавця;
- проєкт трудового договору (контракту), завірений іноземним роботодавцем;
- контактні дані консульських установ України у державі перебування.

Компанія-посередник у працевлаштуванні моряків, рибалок на судна, зобов'язана перевіряти наявність у моряків, рибалок, які працевлаштовуються за її посередництва, кваліфікації, необхідної для виконання робіт, заявлених судновласником, та документів, що її підтверджують.

Одночасно, Закон створює додаткові механізми захисту трудових мігрантів, зокрема:

- компаніям-посередникам забороняється отримувати від громадян, яким надано послуги з посередництва у працевлаштуванні, гонорари, комісійні та інші винагороди – натомість такі послуги має сплачувати компанія, що шукає працівників;
- на компанії-порушники буде накладатися штраф за стягнення з громадян будь-яких гонорарів, комісійних, винагород, інших видів оплати послуг з посередництва у працевлаштуванні в Україні або за кордоном від трьох тисяч п'ятисот до чотирьох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (від 59,5 тис. грн до 68 тис. грн).

Підсумовуючи, необхідно відмити, що глобалізаційні процеси у сфері працевлаштування моряків та трансформаційні процеси у сфері регулювання господарської діяльності, а також форм захист прав та гарантій громадян, вимагають запровадження дерегульованих, проте контрольованих, форм нагляду та контролю за ринком праці в сфері судноплавства. Однак, принцип декларації посередників працевлаштування за кордоном, зокрема моряків, на наш погляд, є зовсім нейтральним інструментом контролю та нагляду, який не завжди може вказати на небезпечні маркери в діяльності посередників. Однак, аналізувати на даний час ще зарано, бо закон набрав чинності наприкінці минулого року, що є незначним терміном для аналізу та висновків.

#### Список літератури

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 32. Ст. 409.
2. Остапенко О.І. Адміністративне право України (загальна частина): навч. посіб. / [Остапенко О. І. Ковалів М. В., Єсімов С. С. та ін.] ; [Вид. 2-е, доп.] Львів : СПОЛОМ, 2021. 616 с.
3. Пасічник А.В. Правова природа реєстрації та ліцензування юридичних осіб приватного права. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2014. № 2 (11). С. 50–54.
4. Пастух І.Д. Організаційно-правові засади ліцензування господарської діяльності в Україні: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. юрид. наук : спец. 12.00.07. Нац. Акад. держ. податкової служби України. К., 2005. 19 с.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту прав трудових мігрантів та боротьби з шахрайством у працевлаштуванні за кордоном: Закон України від 20.03.2023 р. № 2982-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023 р. № 41. Ст.65.

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Чистяков Павло Олександрович**

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Організаційно-правовою основою місцевого самоврядування є Конституція України. На її основі формується відповідна законодавча база і організаційна структура місцевого самоврядування. Подальшим підґрунтям правового регулювання місцевого самоврядування виступають закони: «Про місцеве самоврядування в Україні»; «Про ратифікацію Європейської Хартії місцевого самоврядування» та сама Хартія; «Про столицю України - місто-герой Київ»; «Про органи самоорганізації населення»; «Про статус депутатів місцевих рад»; «Про службу в органах місцевого самоврядування». Окремі правові норми, що стосуються організаційно-правової та основи місцевого самоврядування



врегульовані Бюджетним, Виборчим і Земельним кодексами України, а також іншими законами України.

Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у сучасному українському суспільстві. За роки незалежності держави воно пройшло суперечливий шлях розвитку, втім окріпло і в стані вирішувати складні завдання регіонального розвитку. Подальший розвиток місцевого самоврядування можливий на засадах відповідного законодавства. В цілому національне законодавство дає можливість місцевому самоврядуванню вирішувати значну низку регіональних проблем та здійснювати управління відповідними територіями. Втім розвиток місцевого самоврядування потребує і розвитку відповідного законодавства, враховуючи те що в ньому є суперечності і проблеми.

Проблемою, яка заслуговує на увагу в сфері місцевого самоврядування є проблема вдосконалення порядку розподілу повноважень у системі самого місцевого самоврядування тобто: села, селища, міста між її основними елементами - територіальною громадою, радою та її виконавчими органами – з тим, щоб забезпечити верховенство територіальної громади стосовно органів місцевого самоврядування, а також верховенство ради стосовно їх виконавчих органів.

Розподіл повноважень в системі місцевого самоврядування може йти декількома шляхами.

Один із них полягає в визначенні виключних повноважень територіальної громади і виключних повноважень ради як представництва територіальної громади. Виключність цих повноважень полягає в тому, що вони представляють собою визначення функцій і компетенції, які обов'язково мають реалізуватися самою громадою на місцевому референдумі, чи радою на її пленарному засіданні. При цьому існує пріоритет повноважень територіальної громади відносно повноважень органів місцевого самоврядування і ради. В такому разі територіальна громада як верховна влада території може брати до свого розгляду та вирішувати будь-яке питання, віднесене до відання місцевого самоврядування, а рада вирішує питання за винятком тих, які є виключними повноваженнями самої територіальної громади. За виконавчими органами ради залишається рішення питань, що віднесені до відання місцевого самоврядування.

Важливим питанням місцевого самоврядування є поєднання в його діяльності місцевих і державних інтересів. Що пов'язано з забезпеченням комплексного економічного і соціального розвитку адміністративно-територіальної одиниці. Виконавчі органи сільських, селищних, міських рад, наділені повноваженнями, які дають можливість управляти відповідною територією. Втім територіальні громади та ради де-юре і де-факто такі функції не здійснюють.

Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає, що органи місцевого самоврядування з урахуванням місцевих умов і особливостей можуть перерозподіляти між собою на підставі договорів окремі повноваження та власні бюджетні кошти (частина сьома статті 16). Втім яка природа цих договорів не ясно. Зрозуміло що це не цивільні договори. Оскільки річ йде про публічні відносини, то і договори повинні бути публічними, які в юридичній літературі їх називають адміністративними, оскільки пов'язані з питаннями управління територіями. Втім сама проблема адміністративних договорів в цілому не розроблена, а що стосується місцевого самоврядування вона безумовно повинна мати свою специфіку. Хоча договір є угодою волевиявлення сторін, тим не менш повинні бути встановлені правила їх складання, виконання та відповідальності сторін, а по питанням, які найбільш часто виникають – розроблені типові публічні договори між органами місцевого самоврядування.

Причина використання публічних договорів може бути неспроможність районних, обласних рад брати на себе додаткові повноваження з огляду на відсутність власних виконавчих органів або, не бажання сільських, селищних, міських рад доручати реалізацію своїх власних повноважень органам державної влади.

Ідея повернення районним, обласним радам права та реальної можливості створювати власні виконавчі органи, чітке розмежування їх повноважень по вертикалі має право на життя, оскільки за роки незалежності система стабілізувалася, органи місцевого самоврядування мають достатній професійний потенціал, який в змозі реалізувати повноваження місцевого самоврядування в повному обсязі, приблизно, який не витримує до європейських стандартів місцевого самоврядування.

В сучасних умовах місцеве самоврядування стає все більш у центрі перетворень державності та державного управління. Існуюча тенденція децентралізації влади та відповідний розвиток законодавства ведуть до необхідності удосконалення організаційно-правових механізмів місцевого самоврядування який би був у змозі, з одного боку, відповідати сучасним світовим вимогам, задовольняти громадські потреби, ефективно надавати послуги населенню. Тому трансформація організаційної структури місцевого самоврядування, становлення ефективної системи управління, розвиток законодавчої бази – це сучасна вимога побудови самодостатньої системи місцевого самоврядування.

Організаційно-правова основа місцевого самоврядування виглядає досить проблематично, що потребує подальшого удосконалення правової бази. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає врегулювання територіальних суспільних відносин, що виникають в процесі здійснення місцевого самоврядування, статутами самих територіальних громад, та іншими актами локального характеру. Статут територіальної громади села, селища, міста, відповідно статті 19 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», може прийняти представницький орган місцевого самоврядування з метою врахування історичних, національно-культурних, соціально-економічних та інших особливостей здійснення місцевого самоврядування на основі Конституції України та у межах цього Закону. Статут це своєрідна маленька Конституція місцевої громади. Втім значення її недооцінене, а реальної юридичної сили вони не мають, а значна частина місцевих громад не поспішає їх приймати. Вбачається, що це пов'язано з декларативним змістом статутів територіальних громад.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» в цілому є явищем прогресивним у праві та державному управлінні. Він дає цілісне уявлення про поняття, принципи та систему місцевого самоврядування, забезпечує визнання територіальної громади первинним суб'єктом місцевого самоврядування. [2, с.12]. Але при детальному аналізі дії цього закону стає помітним його недосконалість. Окремі положення Закону вступають у суперечку між собою, що дозволяє його трактування діаметрально протилежними засобами. Ключовими питаннями Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» є питання бюджету, матеріально-фінансові та майнові. Власне, якраз аналіз дотримання цих положень закону і дозволяє зробити висновки про недотримання вимог закону (при складанні бюджету), про ситуативне чи варіативне дотримання (в матеріально-фінансових питаннях) та про дуже часте недотримання (в питанні комунального майна). Причинами такого різночитання закону є, по-перше, сам закон, по-друге, відсутність уніфікованої практики застосування закону, по-третє, недостатній контроль за дотриманням чинного законодавства, по-четверте, відсутність практики у питанні відповідальності за недотримання вимог закону.

Прихильники громадівської концепції місцевого самоврядування послідовно відстоюють багатоваріантність організаційних структур місцевого самоврядування. З огляду на це вони пропонують відмовитися від визначення законом цих структур з тим, щоб, наприклад, надати право самим органам місцевого самоврядування визначати характер та назву своїх виконавчих органів. Ця пропозиція на перший погляд заслуговує на увагу, але тільки на перший погляд. Адже тяжко собі уявити ситуацію, якби одні й ті самі виконавчі органи рад загальної компетенції в одному й тому самому районі чи області мали різні назви - виконавчий комітет, мерія, управа і т.п. А як бути тоді законодавцю при визначенні окремих повноважень таких органів. Тому уніфікація їх назв нам видається доцільною, практично необхідною.

Згідно ефективного функціонування місцевого самоврядування є проблема взаємовідносин представницьких органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади. Питання взаємодії органів місцевого самоврядування із місцевими органами державної влади безпосередньо пов'язано з проблемою вибору одної з трьох моделей здійснення місцевого самоврядування – державницької, громадської чи муніципального дуалізму.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» не є досконалим в частині розподілу власних та делегованих повноважень. Як справедливо наголошує Б.Андресюк, слід не пошкодувати ні часу, ні зусиль, щоб чіткіше розмежувати компетенцію муніципальних органів і місцевих державних адміністрацій, узагальнити позитивний досвід у цьому плані в окремих регіонах і поширити його на всю Україну. Розмежування функцій і збалансування інтересів територіальних громад, органів місцевого самоврядування, з одного боку, і органів виконавчої влади - з іншого має стати стрижнем повномасштабної адміністративної реформи, що проводиться [1, с.173].

Ідея кодифікація норм місцевого самоврядування дозволила б усунути прогалини та протиріччя у відповідних нормативно-правових актах. Впровадження кодексу дозволить населенню знайомитись з актами місцевих органів і використовувати їх, і таким чином володіти законодавством в своїх інтересах.

Дослідження правового регулювання місцевого самоврядування дає можливість зробити узагальнення та пропозиції відносно розвитку законодавства про місцеве самоврядування.

Недосконалість сучасного українського законодавства є одним із основних факторів, які негативно впливають на розвиток місцевого самоврядування. Удосконалення законодавства повинно іти шляхом внесення змін до Конституції України, та шляхом прийняття Кодексу про місцеве самоврядування.

#### **Список літератури**

1. Актуальні проблеми становлення та розвитку місцевого самоврядування в Україні: колективна монографія / [В. О. Антоненко, М. О. Баймуратов, О. В. Батанов та ін.]; за ред.: В. В. Кравченка, М. О. Баймуратова, О. В. Батанова. К. : Атіка, 2017. 864 с.

2. Баймуратов М. О., Клепацький М. М., Князєв В. М., Кравченко В. В., Піцик М. В. Актуальні проблеми виконання законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеві державні адміністрації» / Товариство науковців по сприянню муніципальній реформі. К. : Атіка, 2013. 288с.

### НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

New challenges for management under martial law and transformation of public administration

#### СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Бондаренко Олексій Олексійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління

**Петрашевська Ангеліна Дмитрівна**

проф., доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Управління підприємством – це система організаційних, керівницьких та контролюючих заходів, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Цей процес включає в себе планування, організацію, координацію, контроль та управлінське прийняття рішень. Прийняття управлінських рішень являє собою процес їх розробки і вибору [2]. Управління як функція реалізується через виконання ряду управлінських дій – планування, організація, розпорядження, координування, контроль, мотивація, керівництво, комунікації, дослідження, оцінки, прийняття рішень, підбір кваліфікованих фахівців, представництво, ведення переговорів, укладання угод на освітні послуги [1].

Розрізняють три основних підходи до методів управління підприємством:

1. Системний підхід;
2. Ситуаційний підхід;
3. Індивідуальний підхід.

Розглянемо системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту систему, на діяльність якої впливає безліч різноманітних факторів, урахування яких є запорукою успішності підприємства [4]. Його важливість полягає в тому, що він дозволяє досліджувати та розуміти складні явища та об'єкти як системи, складові частини яких взаємопов'язані та взаємозалежні. Система – це сукупність взаємозалежних елементів, які підтримують своє існування у часі шляхом пристосування до змін оточуючого середовища [5].

Сутність системного підходу полягає у:

- Взаємозалежності та взаємозв'язку елементів;
- Сукупності та взаємодії складових;
- Властивостях системи;
- Саморегуляції та самовідтворенні;
- Ієрархічній структурі;
- Синергетичному ефекті.

Основні принципи системного підходу в управлінні включають принципи: системності; цілісності; взаємозалежності та взаємодії; ієрархічності; емерджентності; багаторівневості та багатоплановості; зворотного зв'язку; саморегуляції та самовідтворення.

У табл. 1 наведені переваги і недоліки системного підходу.

Ситуаційний підхід в управлінні ґрунтується на врахуванні особливостей конкретної ситуації або контексту, в якому приймаються управлінські рішення. Він акцентує увагу на тому, що кожна ситуація унікальна, тому для кожної потрібен власний підхід. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу [3].

**Таблиця 1**

**Переваги і недоліки системного підходу**

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Цілісний погляд	Складність впровадження
Ефективність рішень	Високий рівень абстракції
Прогнозування та аналіз	Неоднозначність результатів
Оптимізація ресурсів	Високі витрати на моделювання
Адаптація до змін	Обмеження в реальному світі

До характеристик ситуаційного підходу відносяться: індивідуалізація; контекстуальність; динамічність; комплексність; аналіз та оцінка; зорієнтованість на результат; реактивність.

Принципами ситуаційного підходу є: контекстуальність; індивідуалізація; адаптивність; комплексність; орієнтованість на результат.

Методами, які використовуються при ситуаційному підході є: кейс-аналіз; сценарійне планування; груповий аналіз; експертна оцінка; динамічне моделювання.

У табл. 2 наведені переваги і недоліки ситуаційного підходу.

**Таблиця 2**

**Переваги і недоліки ситуаційного підходу**

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Адаптивність і гнучкість	Час та затрати
Ефективність у прийнятті рішень	Підвищена складність
Урахування контексту	Неоднозначність
Краще управління ризиками	Відсутність універсальності
Підвищення відповідальності	Можливість помилок

Індивідуальний підхід – це спосіб діяльності або підходу до особи, що базується на урахуванні її унікальних характеристик, потреб, властивостей та особливостей. В індивідуальному підході акцентується на унікальності кожної окремої особи та потребі врахування цих унікальних аспектів при прийнятті рішень, розробці стратегій або наданні послуг.

До характеристик індивідуального підходу відносяться: унікальність; орієнтованість на особу; адаптація.

Випадки застосування індивідуального підходу:

- Медична сфера;
- Освіта;
- В сфері бізнесу і маркетингу індивідуальний підхід використовується для налаштування продуктів та послуг під конкретні потреби та смаки споживачів.
- Психологічна допомога;
- Психологи використовують індивідуальний підхід для розуміння особистісних особливостей кожної людини;
- Консультування та соціальна робота.

У табл. 3 наведені переваги і недоліки індивідуального підходу.

Порівняння та аналіз використання різних підходів управління важливо для розуміння їхньої ефективності та відповідності конкретним умовам та завданням підприємства.

## Переваги і недоліки індивідуального підходу

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Задоволення потреб клієнтів	Високі витрати часу та ресурсів
Максимізація результативності	Неможливість уніфікації
Сприяння інноваціям	Ризик помилок
Покращення комунікацій	Складність управління
Більша адаптивність	Складно врахувати потреби клієнтів

Акцентуємо увагу на тому, що сутність системного підходу у порівнянні з іншими підходами полягає у наступному:

- Системний підхід базується на розгляді підприємства, як складної системи, в якій елементи взаємодіють та впливають один на одного.

При цьому до його переваг у порівнянні з іншими підходами можна віднести:

- Оцінку впливу різних факторів на підприємство та їх взаємозв'язки;
- Сприяння глибокому розумінню внутрішньої структури та принципів функціонування підприємства

- Допомогу у прогнозуванні наслідків рішень та визначенні оптимальної стратегії розвитку.

До недоліків у порівнянні з іншими підходами є:

- Складність аналізу та впровадження через велику кількість взаємозв'язків та параметрів;

- Вимагає значних ресурсів та часу для дослідження та моделювання системи.

Сутність ситуаційного підходу у порівнянні з іншими є :

- Ситуаційний підхід аналізує унікальність кожної ситуації та приймає рішення, враховуючи її специфічні умови та особливості.

При цьому до переваг можна віднести:

- Забезпечує адаптацію до змінних умов та вимог ринку;
- Ефективне управління ризиками та невизначеністю;
- Сприяє точному визначенню потреб клієнтів та пристосуванню продуктів чи послуг.

До недоліків відносяться:

- Висока складність у визначенні оптимальних рішень через індивідуальний характер кожної ситуації;

- Ризик неправильного аналізу та інтерпретації ситуації.

Характерними рисами індивідуальний підхід у порівнянні з іншими підходами є:

- Орієнтація на унікальні потреби, характеристики та очікування окремих осіб або груп.

Перевагами індивідуального підходу у порівнянні з іншими підходами є:

- Забезпечення задоволення особистих потреб та побажань клієнтів;
- Створення відчуття уваги та сприйняття важливості для кожної особи;
- Підвищення лояльності та задоволення клієнтів.

Недоліками індивідуального підходу у порівнянні з іншими підходами є:

- Складність управління та врахування індивідуальних потреб для великої кількості клієнтів;

- Потреба у значних зусилля та ресурсах для персоналізації послуг чи продуктів.

Підводячи підсумки дослідження зосередимось на тому, що системний підхід дозволяє розглядати підприємства, як єдину систему, ситуаційний підхід спрямований на адаптацію до змін та конкретних умов, індивідуальний підхід орієнтований на особисті потреби та очікування. Кожен підхід має свої переваги та недоліки і вибір підходу залежить

від конкретної ситуації, мети та особливостей підприємства. Комбінація цих підходів може бути найбільш ефективною для досягнення успіху та стабільного розвитку підприємства.

#### Список літератури

1. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151.
2. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
3. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. 2014. № 811. С. 56-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_10)
4. Харченко В.А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1. С. 157-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_27)
5. Системний підхід до менеджменту підприємства. URL: <https://ppt-online.org/70148>

## IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF ECONOMISTS

**Domaskina Oleksandra**

Student of the Faculty of Economics and Management,

**Maiev Andrii**

PhD of Public Administration,

Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences

Odesa State Agrarian University

Odesa, Ukraine

Artificial intelligence (AI) is a branch of computer science that creates programs and systems capable of performing tasks that normally require human intelligence. Modern AI is the ability of machines and programs to analyze information, process it and draw conclusions serving as a basis for decision-making. The main feature of AI devices is their ability to constantly learn, quickly process information, accumulate knowledge and use it successfully. This means that they can acquire the ability to perceive and analyze the world around them, similar to how the human brain does.

The application potential of artificial intelligence is very wide, it is already used in many areas: medicine, finance, industry, trade and, of course, in human life. One of the key advantages of artificial intelligence consists in its ability to machine learning. AI can process huge amounts of data, analyze it, and extract the necessary information. It can also translate well and create new texts, make short summaries, prepare reviews, recognize speech, and much more, which was previously possible for humans only.

The active development of AI began in the second half of the 20th century, and by the time of 2024, this technology has been introduced into all spheres of human activity, performing many complex and extensive operations. Surveys of the Ukrainian population by the Razumkov Center and ZN.UA regarding artificial intelligence showed the following results:

Almost 34% of surveyed Ukrainians answered negatively to the question “Do you know what artificial intelligence is?” [2]. These are mostly people over 50 years old.

Among respondents aged 30–39:

20% do not know what it is;

24% are sure that they know well what it is;

42% have a rough idea about this technology [3].

Therefore, we can conclude that artificial intelligence technologies are not of great interest to the Ukrainian population.

Economists play a key role in modern world, influencing strategic decisions of companies, government institutions and global economic processes. Their analytical skills and ability to forecast market trends help organizations adapt to market changes and make informed decisions. But it is the finance industry, according to Forbes magazine, that is one of the industries that can be completely or partially replaced by artificial intelligence. Already, AI in finance performs the following functions: fraud detection, risk management and investment analysis [2].

The modern world is rapidly changing under the influence of technological progress, and education does not stand aside. Artificial intelligence is becoming a key player in education, opening up new perspectives and posing interesting challenges to modern teaching methods.

In this regard, broad prospects are opening up for the use of artificial intelligence in educational field. Here are some of main direction for AI use.

**Personalized learning:** Artificial intelligence allows learning materials and teaching methods to be tailored to the individual needs of each student. This contributes to more effective learning of the material and increases motivation.

**Automation and optimization:** Artificial intelligence can save educators' time by performing routine tasks such as grading tests and scheduling. This gives more time to work on the quality of education and interaction with students.

**Interactive learning materials:** Thanks to artificial intelligence technologies, you can create interactive lessons, simulations and virtual workshops, making learning more fun, varied and understandable.

Artificial intelligence broke into the lives of educators with the opening of access to the ChatGPT service in November 2022. But during this time there were so many discussions, articles, posts, round tables, seminars and workshops about AI that it seems it has been with us for a long time.

To some extent this is true, because artificial intelligence technologies, in particular, those that are the basis of the famous ChatGPT, have existed for more than a dozen years. Recommendation algorithms of YouTube or online stores, fingerprint recognition, voice input, routing on maps are all examples of the use of certain artificial intelligence technologies.

The introduction of artificial intelligence (AI) into the educational process opens up wide opportunities for optimizing education. These are relatively new opportunities for Ukrainian education, since according to the above-mentioned survey, 4% of respondents answered that they do not use chatbots, and only 8.6% use them at work, and 5.6% - in education [4]. This is not just the introduction of new technologies, but also the transformation of the educational process itself. One of the important advantages is an individual approach to each student. Using artificial intelligence systems, you can create personalized educational programs that take into account the needs, level of knowledge and interests of each student. For example, by analyzing data about students' academic achievements, it is possible to identify their weaknesses and strengths and develop individual courses to improve skills.

In addition, the introduction of AI allows the use of various teaching methods stimulating more interest of students: from interactive exercises to the use of virtual reality. These methods help make learning more interesting and effective.

Another advantage of using AI is the ability to provide learning in a game format. Students can participate in interactive games and exercises that allow them to develop skills and abilities and provide a positive learning experience.

In addition, AI can help provide access to education for people who have special needs or who have been forced by war to move and continue their education in other countries. For example, online learning systems with artificial intelligence can help students with access to the Internet to get an education from anywhere. Such opportunities are especially relevant in the context of



changes in the university education, aimed at making it more flexible and corresponding to the requirements of labor market.

However, with the beginning of the use of AI in the educational process, there are some problems that need to be solved. One of the most important issues is the personal data security. Since AI systems collect and process large amounts of information about students, it is necessary to ensure that it is protected from unauthorized access and abuse.

In addition, it is important to consider the ethical aspects of the development and use of AI algorithms. Issues of fairness, transparency and responsibility for the results generated by AI systems are becoming the key ones in the context of the educational process. Educators must be aware of these issues and have the skills to evaluate and critically analyze the results coming from AI systems.

There is also a need to train teaching staff on the use of artificial intelligence in the educational process. They must have sufficient knowledge and understanding of AI technologies to use them effectively in education, and be able to teach students relevant skills and competencies.

Therefore, along with solving the technical issues of introducing AI into the educational process of economists, it is also important to consider it from an ethical and social perspective, as well as to ensure the appropriate training of teachers and students for the use of these technologies. Despite these problems, the introduction of artificial intelligence into the educational process of economists is extremely important. In the modern world, where AI is used in many areas of the economy, it is important to prepare future specialists to use these technologies. This will allow them to become competitive in the labor market and confidently introduce innovations in their professional activities.

With no doubt, everything new causes problems in the first stages of use. Artificial intelligence is no exception. Let us list some of the main problems faced by the use of AI in education.

First of all, we are talking about cheating during exams and completing test tasks. There are many testimonies of teachers who spent their precious time developing complex tests that could be completed only after mastering the material. Imagine their surprise when the tests were successfully done with positive marks by students who had not attended classes at all and were not doing well academically. Moreover, the tests were completed in record time. Subsequently, the students themselves admitted that they used using ChatGPT.

While educators are concerned about students using ChatGPT or other generative artificial intelligence systems to cheat, cheating can largely be addressed through course design changes. Artificial intelligence is rapidly improving, and hopefully our students will learn how to use artificial intelligence as a complement (such as critiquing the quality of a response generated by ChatGPT or providing a counterargument to a position) rather than a substitute for the learning process [1].

**Ethical Issues.** With the development of artificial intelligence, questions arise about the privacy of student data, as well as how to ensure fairness and objectivity in assessment and selection systems.

**Teacher training.** Teachers must learn new skills to effectively use artificial intelligence technologies in their work. Providing teacher training is becoming an important task.

**Dependency on Technology.** With the growing influence of artificial intelligence, there is a risk of losing the human element in the educational process. It is important to find a balance between technology and interpersonal interaction.

Artificial intelligence is not just a tool; it is a new dimension of education. We stand on the threshold of unique opportunities, but at the same time we face complex challenges. It is important to develop effective strategies for introducing artificial intelligence into education while maintaining the values and goals of teaching.

The implementation of AI in the educational process of economists has both its advantages and challenges, but in general it is a step into the future, which leads to an improvement in the quality of education and training of qualified specialists.

## References

1. Artificial Intelligence and Economics Education Electronic resource. (2023). URL: <https://www.aeaweb.org/about-aea/committees/economic-education/econednews/fall-2023> (Access date: 04.05.2024).
2. Krasnomovets P. Artificial intelligence fever. What awaits humanity in the coming years? Top futurist scientists and ChatGPT are providing answers. Forbes.ua. Business, billionaires, news, finance, investments, companies. [in Ukrainian]. URL: <https://forbes.ua/innovations/likhomanka-shtuchnogo-intelektu-shcho-chekae-na-lyudstvo-v-nayblizhchi-roki-vidpovidayut-topovi-vcheni-futuristi-i-chatgpt-03042023-12458> (Access date: 03.05.2024).
3. Nanovska V. How Ukrainians feel about AI. A Survey by ZN.UA and the Razumkov Center. Mediamaker. [in Ukrainian]. URL: <https://mediamaker.me/news/yak-ukrayinczi-stavlyatsya-do-shi-opytuvannya-zn-ua-ta-czentru-razumkova/> (Access date: 03.05.2024).
4. Pylypiv I. Change or die. How artificial intelligence became an integral part of the world economy. [in Ukrainian]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/24/702480/> (Access date: 03.05.2024).

## ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ

**Казнадзей Людмила Володимирівна**

студентка кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Лідерство – це процес, який найбільш зосереджений на емоційному стані у колективі, духовній взаємодії лідера та членів команди [3]. Лідерство в управлінні в умовах кризових ситуацій є критичним елементом успішного функціонування будь-якої організації в складних часах. Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, таких як природні катастрофи, економічні збої, глобальні пандемії, або війни і вимагають від керівництва високого рівня сталості та адаптивності для ефективного керування в цих умовах. Лідерство є одним з ключових факторів успішності управління, особливо в умовах кризових ситуацій, коли потрібно швидко та адекватно реагувати на зміни та непередбачувані ситуації, які можуть вартувати життя. Лідери повинні мати високий рівень професіоналізму, компетентності, відповідальності, ініціативності, креативності, комунікаційних та організаційних навичок, а також здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень, мотивації та координації дій своїх співробітників і партнерів.

Лідерство - явище складне і багатогранне. У науці немає єдиного визначення чи тлумачення цього поняття. Лідерство – це не лише про високі статуси та досвід, це не тільки про вміння вести, чи контролювати, але й про вміння розуміти та надавати підтримку. Це про те, як бути прикладом, як мотивувати та розвивати свій колектив [5]. Сучасні умови діяльності органів публічної влади вимагають, щоб лідери забезпечували ефективне створення якісних послуг для споживачів та зацікавлених сторін, забезпечували стратегування та координацію зусиль різних акторів, націлених на розвиток суспільства [2].

Саме тому, для забезпечення сталості та адаптивності в кризових ситуаціях, ми вважаємо, що ефективний лідер повинен володіти наступними навичками та знаннями:

Перш за все, лідер повинен мати здатність приймати швидкі та обґрунтовані рішення під час стресових ситуацій. Інколи час грає не на нашу користь, і ефективний лідер повинен швидко орієнтуватися та приймати рішення. Це вимагає від нього чіткого аналізу

інформації, врахування потенційних наслідків та гнучкості в управлінні змінами. Крім того, ефективне лідерство включає в себе активну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи їм не лише необхідну інформацію, а й підтримку та впевненість у вирішенні проблеми. Це допомагає уникнути паніки та підвищує рівень довіри до керівництва, а також це показує небайдужість до всіх сторін. Також, лідерство в умовах кризових ситуацій вимагає від лідера здатності мобілізувати команду, стимулювати її до самоорганізації та співпраці, а також розвивати та реалізовувати резервні плани дій. Тому що, саме від цієї здатності залежить робота всієї організації, та чим більша самоорганізація в команди, тим ефективніша буде робота. Під час кризових ситуацій, лідер повинен бути готовим приймати ризики та вживати нестандартні заходи для забезпечення стійкості організації. Ризики також не завжди можуть принести гарний результат, але всі ми знаємо, що хто не ризикує, той не п'є шампанського. Лідер повинен мати здатність бачити можливості в обставинах, які можуть здаватися негативними, і використовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

А ще, лідерство в кризових ситуаціях вимагає від лідера виявлення співчуття та емпатії до членів команди та співробітників, які можуть переживати стрес та невизначеність. Підтримка та мотивація персоналу грають ключову роль у збереженні високого рівня ефективності під час кризи. Інколи співробітникам потрібно дати підтримку та мотивацію, а під час кризових ситуацій це, ще більш важливі фактори, тому що саме від морального стану працівників залежить ефективність роботи організації. Крім того, лідер повинен бути відкритим до вивчення зі своїх помилок та швидким до коригування стратегій в разі необхідності. Більшість людей не люблять, коли їм вказують на їх помилки, але коли ми говоримо про лідерів, то вони не тільки повинні вміти сприймати критику, але й перетворювати її на гарний результат. Постійне вдосконалення та навчання в процесі керування кризовими ситуаціями допомагає лідеру і його команді стати більш адаптивними та ефективними в майбутньому.

Управління в умовах кризових ситуацій вимагає від лідера здатності ефективно керувати ресурсами, включаючи фінанси, персонал і матеріальні активи, для забезпечення стійкості та виживання організації. Лідер повинен також бути здатним швидко визначати пріоритети та розподіляти ресурси відповідно до них. Крім того, в умовах кризових ситуацій важливо мати плани невідкладних заходів та процедури для швидкого реагування на непередбачувані обставини. У хорошого лідера завжди повинен бути запасний план, для того, щоб у кризовій ситуації запобігти негативним наслідкам для організації. Лідер повинен бути впевненим у своїй команді та готовим до виконання дій у найскладніших умовах. Також важливо пам'ятати про важливість збереження репутації організації під час кризи. З книги Роберта Гріна "48 законів влади" можна виокремити закон, який звучить так: "Чимало залежить від репутації - бережіть її ціною життя". Судження говорить нам, що: "Репутація — наріжний камінь влади. За допомогою репутації ви можете налякати і перемогти. Щойно вона похитнеться, ви стаєте вразливими до нападів зусібіч. Ваша репутація має бути незаперечною. Зважайте на можливі напади і завчасно давайте відсіч. Тим часом учіться нищити ворогів, помічаючи вади в їхній репутації. А тоді відступіться і віддайте їх на поталу громадській думці" [1]. Лідер повинен бути готовим до комунікації з громадськістю, ЗМІ та іншими зацікавленими сторонами, щоб забезпечити правдиву інформацію та підтримати довіру до організації.

Не менш важливою є здатність лідера виявляти інноваційність та креативність у пошуку нових шляхів розв'язання проблеми. Кризові ситуації можуть вимагати нестандартних підходів, і лідер повинен бути відкритим до нових ідей та рішень. Нарешті, етичність та чесність також є невід'ємною частиною лідерства в управлінні в кризових ситуаціях. Лідер повинен діяти в інтересах не лише організації, а й загального блага, дотримуючись принципів справедливості та відкритості [6].

В умовах несподіваних кризових ситуацій лідерство перетворюється на важливий фактор, що визначає майбутнє організації. Лідер, який здатний забезпечити сталість та адаптивність, стає основним опором у часи невпевненості. Відчуття стабільності та

здатність до адаптації - це дві основні складові успішного лідерства в умовах кризи. Справжній лідер не лише знаходиться на передовій у вирішенні проблем, а й здатний надихати та мобілізувати свою команду в умовах найбільшої неспокою. Загальною метою лідера в кризових ситуаціях є забезпечення сталості та адаптивності організації, щоб вона могла ефективно функціонувати навіть у найважчих умовах. У кризових ситуаціях роль лідера стає особливо важливою. Це час, коли ефективне лідерство може зробити вирішальну різницю між успіхом та невдачею для організації. Давайте розглянемо кілька порад, які допоможуть вам стати ефективним лідером в умовах кризових ситуацій:

1.Зберігайте спокій: Спокійний лідер може допомогти заспокоїти ситуацію та зосередити увагу на вирішенні проблеми. Зберігайте холонокровність навіть у найскладніших моментах. Бачивши ваш спокій підлеглі будуть вважати, що все під контролем, і не будуть піддаватися паніці та стресу.

2.Будьте прозорими в комунікації: Забезпечуйте відкриту та прозору комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами. Люди повинні знати, що відбувається і які кроки вживаються для вирішення проблеми, а також вони можуть бачити зацікавленість лідера у прозорій комунікації і також йти йому на зустріч.

3.Будьте гнучкими: У кризових ситуаціях можуть змінюватися умови та обставини. Будьте готові до змін та відкритими до нових ідей та рішень. Гнучкість, одна з основних навичок ефективного лідера в кризових ситуаціях, тому що, саме вона дає змогу швидко змінювати обставини та умови навколо ситуації, яка виникла.

4.Підтримуйте команду: Мотивуйте та підтримуйте свою команду в складних моментах. Надайте їм необхідну підтримку та ресурси для ефективної роботи. Відчувши підтримку та мотивацію в кризових ситуаціях, команда може стати одним цілим і досягти бажаного результату.

5.Використовуйте кризу як можливість для зростання: Дивіться на кризу як на можливість для розвитку та вдосконалення процесів у вашій організації. Вчіться на помилках та шукайте нові шляхи розв'язання проблеми. Не потрібно боятися робити помилку, всі люди помиляються, і це нормально, після невдач лідер може використати всі свої знання і сприяти, ще більшому вдосконаленню роботи організації.

6.Будьте емпатичними: Розумійте та відчувайте потреби своєї команди та співробітників. Підтримка та розуміння можуть значно збільшити продуктивність та довіру. Вміння вислухати та підтримати необхідне всім людям, але лідери, як ніхто повинні розуміти своїх підлеглих.

7.Працюйте над власним розвитком: Зберігайте позитивний настрій та відкритий розум для власного особистісного розвитку. Навчайтеся на власних досвідках та станьте кращим лідером завдяки накопиченому досвіду.

Ці поради допоможуть вам стати ефективним лідером в кризових ситуаціях та керувати своєю командою досягненням спільних цілей [4].

У висновку слід зазначити, те що у кризових ситуаціях лідерство виявляється на найвищому рівні. Ефективний лідер у таких умовах повинен об'єднувати сталість та адаптивність, виявляти спокій та гнучкість, демонструвати емпатію та відкритість у комунікації, а також підтримувати та мотивувати свою команду. Чітке бачення, стратегічне планування та готовність до змін є важливими складовими успішного лідерства в кризових умовах. Крім того, важливо постійно навчатися та розвивати свої навички лідерства, використовуючи кожен кризу як можливість для зростання та вдосконалення. Ефективний лідер в умовах кризи не лише виходить на передові позиції у вирішенні проблем, а й стає опорою для своєї команди, допомагаючи їй пройти складні часи та досягти успіху в майбутньому.

#### Список літератури

1. Грін Р. 48 законів влади / пер. з англ Л. Герасимчук. Харків : Книжк. Клуб «Клуб Сімейн. Дозвілля», 2017. 609 с. URL: <https://readukrainianbooks.com/page-3-961-48-zakoniv-vladi-robert-grin.html>.

2. Назаренко М., Юник І. Гендерні аспекти лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 4(22). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-450-459](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-450-459) (дата звернення: 20.04.2024).
3. Прилепа Н.В. Лідерство в системі управління підприємство. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5.С. 184–187. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/39-16>
4. Романовський О. Г. Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г.,Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Голоवेशко Б.Р., Бондаренко В.В., за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХПІ»,2017. 143 стр.
5. Тимошенко В. Б. Лідерство в умовах змін та невизначеності. Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-61> (дата звернення: 14.04.2024).
6. Чумакова Г., Пасічнюк В. Лідерство в кризових умовах: Публічне управління під час воєнного стану. Успіхи і досягнення у науці. 2024. №1(1). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-212-225](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225) (дата звернення: 14.04.2024).

## **BUSINESS SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW IN UKRAINE**

**Yakymenko Tetiana Anatolyivna**

Senior Lecturer

Department of Management, Finance and Business Technologies

Institute of Public Service and Administration

Odesa Polytechnic National University

**Serhiienko Mykhailo Andriiovych**

first-level education applicant

Department of English Philology and Translation Studies

Ukrainian-German Institute

Odesa Polytechnic National University

Business is one of the main components of Ukraine's economic potential, the influence of which extends to all spheres of society. Its stability and development is the key to ensuring economic stability and prosperity of the country. At the same time, domestic business has been suffering from the consequences of Russia's full-scale war against our country for more than two years.

In the face of socio-political unrest and uncertainty, businesses often find themselves at a crossroads, compelled to balance profitability with ethical and sustainable practices. The declaration of martial law in Ukraine has introduced a new layer of complexity to this equation, challenging businesses to uphold their commitment to sustainability while navigating through turbulent times.

The functioning and development of Ukrainian business during the war is a very voluminous topic, the study of which is carried out by such scientists as T.A. Murovana, E.V. Redzyuk, O. Belevskaya. and Master R., Kazak O.O. and Sulima M.O., Moskalenko O. and others.

Today, Ukraine faces challenges of unprecedented strength and diversity. In such conditions, entrepreneurs, companies and enterprises face unique risks and threats that require immediate adaptation, innovative solutions and government support. The future of business in Ukraine largely depends on how well it can cope with these challenges and adapt to the new environment. Decisions made during this period can significantly determine not only the future fate of the business, but also the direction of development of the country as a whole. Studying the state of business in war conditions is an urgent task, allowing us to understand the impact of military operations on the economy and business activity. Such an analysis makes it possible to

identify existing problems and obstacles that business entities face, as well as to determine possible ways to overcome these difficulties for the further successful and systematic socio-economic development of Ukraine.

In Ukraine, the military situation has led to restrictions on civil liberties, increased military presence and increased security measures. Although it is aimed at restoring order and security, its implementation creates serious problems for businesses and organizations operating in the country.

Ukrainian business has gone through several evolutionary stages of adaptation to the conditions of martial law. The priority task was to preserve the business entity, bring it out of the state of shock, and search for methods and ways to restore activity. One of the opportunities provided by the state was the proposal of a business relocation mechanism, which made it possible to retain a certain percentage of business entities. As of April 2022, only 61% of enterprises did not need to change their legal and/or actual location; the rest of the market participants understood the need for such a step, because a significant part of the enterprises were located in territories where active ground combat operations had been taking place since the beginning of the war [1]. The leading regions for hosting internally displaced businesses were Lviv, Transcarpathian, Chernivtsi, Ternopil, Dnipropetrovsk, and Ivano-Frankivsk regions. The scale of relocation abroad is no more than 2%, another 2.5% of entrepreneurs are thinking about the geography of relocation. That is, the vast majority of entrepreneurs remain in the country [2].

In addition to active military operations in the east and south of Ukraine, the large-scale missile attacks launched by the Russian Federation in October 2022 on the infrastructure, energy and socially significant objects of our state also became a significant factor of destabilization. Experts estimate that air raids alone cost the economy UAH 7.5 billion (or approximately \$187.5 million) per day [7].

In January, the business worsened its assessment of the current results and prospects of its activities. Increased intensity of hostilities, uncertainty about the timing and volume of external financial assistance, the blockade of western borders, rising production costs to strengthen cyber defenses, a shortage of qualified personnel, as well as a seasonal weakening of economic activity at the beginning of the year contributed to a deterioration in assessments of business activity of enterprises taking part in monthly surveys. This is evidenced by the monthly calculated business activity expectations index (BAEI), which the National Bank calculates every month with the exception of the forced break in March–May 2022. In January 2024, BAEI decreased to 41.0 from 45.7 in December 2023 [4].

The main obstacles to business development during the war were:

1. Unpredictability of the development of the situation in Ukraine and in the domestic market [6]. Martial law increases economic uncertainty, causing fluctuations in consumer demand, currency devaluation and the reluctance of investors to invest in business development in Ukraine. Organizations may find it difficult to anticipate financial fluctuations and secure funding in a volatile environment, jeopardizing long-term stability. In addition, martial law often leads to disruptions in transport, communications and supply chains, making it difficult for organizations to conduct business as usual. Curfews, roadblocks and traffic restrictions can prevent the delivery of goods and services, leading to inefficiencies.

2. Lack of a sufficient number of qualified personnel [6]. As of the April 2022, more than 5.3 million refugees had fled Ukraine (most of the who are women and children) and a further 7.7 million had been displaced inside the country. Another 13 million were stranded in conflict areas [5]. Due to mobilization and labor migration, both internal and external, business in Ukraine is faced with a shortage of personnel. Despite the fact that internal migration has generally made labor cheaper, there is a mismatch between the skill sets of workers and the demands of employers. There is a particular shortage of specialists in professions usually considered “male.”

3. Unpredictable government actions that can worsen business conditions [6]. Martial law often entails the introduction of new rules and restrictions, requiring organizations to quickly adapt to comply with government directives. Failure to comply with regulations can result in fines and legal consequences, further complicating the work environment.

Supporting Ukrainian businesses during war is essential to maintaining economic stability and the country's ability to function. At this stage, Ukraine most needs the following tools and steps to stimulate the development of domestic business:

- risk assessment and contingency planning: organizations must conduct thorough risk assessments to identify vulnerabilities and develop contingency plans to mitigate potential disruptions. This includes diversifying supply chains, establishing alternative communication channels, and implementing robust security protocols.

- flexible operations: adopting a flexible approach to operations allows businesses to effectively adapt to changing circumstances. Adopting remote work mechanisms, flexible decision-making processes, and scalable production methods improves resilience and responsiveness in a wartime environment.

- stakeholder engagement: open communication and collaboration with stakeholders, including employees, customers, suppliers and local communities, are important to overcome uncertainty. Building trust, problem solving and regular updates promote solidarity and support during challenging times.

- compliance with legal requirements: businesses must stay aware of changes in regulatory requirements and ensure compliance to avoid penalties and damage to reputation. Engaging legal advisors and regulatory experts can provide guidance on effectively navigating the legal landscape.

- sustainability and social responsibility: despite the difficulties of the military situation, organizations must maintain their commitment to sustainability and social responsibility. Supporting local communities, minimizing environmental impact and promoting ethical business practices strengthens sustainability and reputation in the long term.

- case studies and best practices: learning from organizations that have successfully survived martial law can provide valuable lessons for others facing similar challenges. Case studies highlighting innovative strategies, sustainable business models, and effective approaches to crisis management can inspire and inform an organization's sustainability efforts.

Today, Ukrainian society defends the values of a civilized society - democratic values, the right to sovereignty, protection of human rights, the right to freedom, expression of will. All this determines the formats for the development of the civilized world and the protection of the established democratic world order. To restore the economy after the war, Ukraine will need at least 3-5 years. The IMF estimates that the decline will range from 10% to 25–35% of actual output. The Ukrainian government must work proactively to support business development [3].

One key aspect of business sustainability in the context of martial law is ensuring the safety and well-being of employees. Increased security risks may jeopardize employee safety, necessitating robust security protocols, evacuation plans, and crisis management strategies. Furthermore, businesses must prioritize the mental and emotional well-being of their workforce, providing support mechanisms and resources to cope with stress and uncertainty.

In addition to safeguarding human capital, businesses must also consider the environmental impact of their operations, especially amidst heightened security measures and potential military activity. Minimizing energy consumption, reducing waste, and implementing eco-friendly practices not only mitigate environmental harm but also enhance operational efficiency and cost-effectiveness.

Business sustainability under martial law in Ukraine requires proactive planning, flexibility and resilience. By prioritizing risk assessment, operational agility, stakeholder engagement, compliance and consistency, organizations can mitigate challenges and seize opportunities for growth amid challenges. As Ukraine continues to experience geopolitical tensions and security threats, resilient and adaptive businesses play a vital role in ensuring economic stability and community resilience.

## References

1. Murovana Tetiana «Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support»; *Economy and society*, №47, 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>

2. O. Bilovska. R. Mastro «Features of business activity under the conditions of martial law in Ukraine»; *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, (2), 50–54. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282937/277137>

3. Oleksandra Moskalenko «How is the post-pandemic economy transforming into a post-war economy in Ukraine: challenges for economic policy and society?»; *Bezpieczny Bank, Nr 1(86) 2022* URL: <https://ojs.bfg.pl/index.php/bb/article/view/81/94>

4. NBU: Businesses have worsened their assessments of their performance results – results of a survey of enterprises in January; URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-sichni>

5. Report of the Secretary-General “Progress towards the Sustainable Development Goals” Economic and Social Council 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. Research on the state of business in Ukraine URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>

7. Yevgeny Redzyuk «State, problems and reasons of inhibition of business activity development in Ukraine»; *Strategy of economic development of Ukraine, №51*, 35–49 URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274139/269347>

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТИ**

**Білик Олег Олександрович**

кандидат технічних наук, доцент,  
проректор

Комунальний заклад вищої освіти

«Вінницька академія безперервної освіти»,

м. Вінниця, Україна

Реформування освітньої галузі серед пріоритетних завдань визначає зростання конкурентоспроможності закладів освіти, що в подальшому сприятиме розвитку економіки країни розширенню співробітництва між Україною та світовою спільнотою у сфері освітньої, наукової та науково-інноваційної діяльності. У Берлінському комюніке (2003 р.) міністри країн-учасниць Болонського процесу доручили Європейській мережі із забезпечення якості вищої освіти (ЄМЗЯ) через її членів та у співпраці з Європейською Асоціацією університетів (ЄАУ), Європейською Асоціацією вищих навчальних закладів (ЄАВНЗ) розробити узгоджені процедури та рекомендації із забезпечення якості. Однією з умов забезпечення конкурентоздатності майбутніх фахівців є відкрита освіта й інноваційні технології у вищій освіті й професійній підготовці, серед яких особливе місце займають цифрові технології. З цією метою в освітній галузі активно впроваджуються інформаційні технології та зокрема е-управління закладом освіти.

Використання інформаційних технологій здійснюється за такими класами: автоматизована обробка даних, автоматизація функцій управління, електронний офіс, підтримка прийняття рішень та мережевий зв'язок. Оскільки більшість завдань діяльності передбачає використання ІТ з різних класів та одна технологія допомагає при здійсненні різних завдань діяльності, то науковці [2] були виділені вузли для кожного класу. На кожному вузлі (для кожного класу ІТ) є декілька входів з блоку „Уміння, що здійснюються з використанням ІТ”: автоматизована обробка даних – 5; автоматизація функцій управління – 7; електронний офіс – 11; підтримки прийняття рішення – 5; мережевий зв'язок – 5.

Кількість зв'язків для кожного класу інформаційних технологій від 5 до 11, тому в цілому навички використання всіх класів ІТ однаково необхідні (за виключенням технології



електронного офісу) у роботі менеджера, тому в розробці моделі та методики підготовки менеджерів слід зважати на цю кількісну характеристику та приділити більше уваги формуванню навичок роботи з технологією електронного офісу.

Блок „Системи реалізації ІТ” складається з програмних засобів інформаційних технологій, але він не охоплює всі існуючі сьогодні програми. Галузь інформаційних технологій динамічно розвивається і кожний рік з’являються нові програмні продукти, тому необхідно виявити умови та принципи навчання на перспективу, що дозволять фахівцю після закінчення ВНЗ ефективно застосовувати в професійній діяльності свої знання, уміння та навички. Однією з них є умова послідовності та поетапності процесу навчання, другою – усвідомлення та розуміння можливостей ІТ як важливих засобів управління [2, с.216].

Автоматизація управління людськими ресурсами в умовах глобалізації потребує створення такого програмного забезпечення, яке здатне інтегрувати команду, працювати над спільними завданнями, незважаючи на фізичну відстань між членами команди, а також пришвидшувати пошук та відбір персоналу. Сучасне програмне забезпечення пропонує корисний інструментарій для вдосконалення процесу рекрутингу, а саме ATS – систему автоматизації підбору персоналу. Різні сервіси мають різний функціонал. Одні спрощують саме процес пошуку, такі як “Friend Work Recruiter” або “Amazing Hiring”. Ці (та інші аналогічні) сервіси здатні не тільки здійснювати глибокий пошук кандидатів на вакансію за заданими параметрами, але й інтегрувати інформацію про кожного спеціаліста з різних ресурсів. Для відбору персоналу є корисними й інші ресурси, які здебільшого зорієнтовані на тестування. Для конструкторів тестів існує багато безкоштовних варіантів, зокрема “SurveyMonkey”, “Google-форми”, “Kwiksurveys”, “Zoho”, «ЛетсТест». Більш того, тестування з використанням “Googleформ” інтегрує всі результати в Excel-таблицю. Для того щоб спростити процес обговорення будь-якої теми, є віртуальні дошки “Mural.ly” та “CanvasDrop”. Можливість прикріплювати різні матеріали з “YouTube”, “Flickr”, “Google Drive”, “Dropbox”, змінювати масштаб прикріплених файлів та розташування на дошці, коментувати та обговорювати у спеціально створеному чаті, спостерігати за змінами, які внесли запрошені до редагування члени колективу у реальному часі, – все це робить такі ресурси корисними.

Для автоматизації збору звітності щодо персоналу підприємства розроблено додаток “Weekdone”. Він не тільки нагадує про необхідність надсилання звітів, але й формує їх у вигляді графіків для наочності, а також має таскменеджер (від англ. “task” – «завдання») [1, с.136].

Новим напрямом розробки сучасного ERP-забезпечення є розробка зручних мобільних додатків, які допомагають в мобільному обліку фінансів та веденні документації. До інформаційних систем цього типу відносяться такі програмні інструменти, як “Mint.com” (забезпечує не тільки фінансовий облік, але й потужну систему безпеки), “Financisto”, “Toshl”.

### Список літератури

1. Кравець В. І. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством [Текст] / В. І. Кравець, Т. В. Слісаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 136-140. Бібліогр.: с. 139-140 (28 назв).
2. Пшенична О.С. Використання інформаційних технологій у майбутній діяльності менеджера: функціональна структура та професійна підготовка. Вісник Запорізького національного університету. № 1, 2008. С. 216-222.

## ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

**Брєєва Євгенія Миколаївна**

к.е.н,

ст. викладач кафедри економіки, фінансів і обліку

Європейський університет, Одеська філія

м. Одеса, Україна

Ситуація в країні віддзеркалюється на житті та цінностях споживачів у всіх регіонах України, на можливості виробників та на інформаційний простір. Споживачі прагнуть зберегти звичний рівень споживання та свої заощадження.

Український споживач опинився в положенні, які містять спільне із жителями інших країн світу, а саме: всі відчують на своєму гаманці підвищення цін на товари та послуги. Поведінка споживачів впливає на усі дії, що пов'язані з купівлею, використанням та утилізацією товарів, включаючи їх емоційні, розумові та поведінкові реакції, які передують або йдуть за цими діями.

Що стосується жителів України, то виникло нове поняття – внутрішньо переміщені особи (internally displaced persons). З 24 лютого 2022 року з України виїхало 15,8 млн осіб і наразі вже повернулося близько 8 млн осіб. З цього приводу у аналітиків з'являються досить оптимістичні прогнози: кількість тих, хто повертається, зростатиме. Люди повально виїжджали зі східних регіонів в інші. У центрі, на півночі та заході країни відбувався приріст населення за рахунок тих, хто переїхав, або навіть уже повернувся з евакуації. Це добре помітно у північних регіонах. Згідно з опитуваннями, 81% переміщених осіб хочуть повернутися додому [3].

Становище, в яких опинилися українці, викликані війною, підштовхують їх до ще більшої раціональності у споживанні. Втрата роботи (37% населення є непрацевлаштованими) та зниження рівня доходів (78% громадян), змушують їх купувати дешевші товари. І тільки 18% населення дозволяють собі купувати дорогі бренди. Більше споживачів планують купівлі заздалегідь (76%), і лише 15% громадян приймають спонтанне рішення про купівлю товару у точці продажу [2].

Українці живуть в умовах важкої економічної ситуації. Падіння економіки викликало зростання безробіття. Кількість тих, хто залишився без роботи, сягає приблизно 5 млн осіб. Звісно, за таких умов доходи населення падають, а ціни зростають. Але якщо за попередніми прогнозами ВВП країни мав скоротитися на 35-40%, то зараз є динаміка падіння на рівні близько 30%.

Від початку повномасштабної війни Росії проти України головним фактором вибору більшості українців є підтримка українських виробників. Наразі 69% українців обирають продукцію українських брендів. А 56% тих, хто почав купувати нові бренди під час війни роблять це, щоб підтримати українських виробників. Люди заздалегідь планують покупки, тому фірмам-виробникам важливо потрапити в їхній список і не розраховувати на спонтанне рішення у полиці.

Якщо порівняти зміну цін у Західній Європі, то вони незначні порівняно з ростом цін в Україні. Але для західного споживача це шалені, катастрофічні ціни. В той же час, українці подібні зміни можуть навіть не помітити, тому що в Україні ціни на продукти харчування можуть змінюватись щотижня. Індекс цін, що відображає вартість проданого товару (тобто враховує інфляцію, подорожчання окремих товарів та збільшення вартості окремих типів продуктів, що знайшли свою заміну) зріс на 26% [1].

Кожен квартал фірма Nielsen опитує українців про те, як вони роблять свої покупки (Shopper trends). Тут помітні два улюблені варіанти економії, застосування яких із початком війни лише посилюються:

- купувати лише основні товари, які необхідні для виживання.
- купувати самі бренди, зменшуючи обсяг.

До того ж українці є справжніми промо-хантерами (promo hunter) - полювання на знижки лише посилилося. Так, покупці знають, що у мережі «Сільпо» найбільші знижки відбуваються щочетверга.

Слід зважати й на той факт, що 96% споживачів змінили свої споживчі стратегії. Але основні способи економії залишилися незмінними: купувати основне, купувати оптом, переходити на дешевші торгові марки.

Війна внесла зміни і у домашню поведінку споживачів, що безпосередньо впливає на споживання товарів. Так, багато хто змушений більше готувати вдома і робити великі заготівлі на зимовий період. Цей тренд посилюється, додавши ще 5%. А у відділах кулінарії попит на готові страви скоротився на 14%. Українці (63%) відмовляються користуватися послугами та купувати товари компаній, які працюють з країною-агресором. Крім того, на ухвалення рішення про купівлю товару найбільше впливають особистий досвід та знижки, які пропонує ритейлер. Це – найважливіші фактори вибору покупки.

Світовий тренд «smart consumption» (розумне споживання) полягає в тому, що всі намагаються економити без шкоди для себе. Smart consumer – це людина, яка дуже раціонально все вибирає. Раціональний вибір – це наявність аргументів, які він має для того, щоб споживати цей продукт.

Тому дуже важлива частина комунікації на сьогоднішній день – аргументація, чому конкретний продукт вартий своїх грошей. Рекламу як розвага зжила себе. Покупець не хоче, щоб реклама його розважала, у нього до реклами цілком раціональний підхід. Все різноманіття чинників, що впливають на споживачів, можна розбити на дві групи:

- зовнішні спонукальні фактори;
- внутрішні особисті фактори (лояльність споживачів, та їх досвід).

Зовнішні спонукальні фактори включають: фактори маркетингу та фактори середовища. Підприємство має безпосередній вплив на клієнта через фактори маркетингу, як-то: продукт; цінова політика, канали збуту; маркетингові комунікації на ринку; персонал; процес споживання та оточення.

До економічних факторів відносяться стан економіки та перспективи її розвитку. Економічна невизначеність призводить до зменшення інвестицій і відповідно до скорочення товарних запасів.

Політична нестабільність в Україні впливає на покупців, та взагалі при продовженні ведення бізнесу усі керуються Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні», якій був прийнятий у лютому 2022 р. за номером 64/2022.

Покупці змінюють свою активність щодо покупки або в бік її збільшення (закупівля продуктів харчування), або в бік зменшення (купівля одягу, іграшок). До речі, у червні 2023 р. ВР України був прийнятий новий Закон України «Про захист прав споживачів» № 3153-ІХІ, який розроблений з метою зближення українського законодавства до законодавства ЄС та гармонізації захисту прав споживачів в Україні з концепцією, принципами, підходами та певними практиками ЄС, у якому враховується досвід покупців, якій стає ціними інноваціями, які виникають при безпосередній взаємодії з клієнтами, при розумінні очікувань та емоцій споживачів, а також використання цих знань у діяльності фірми [2]. Зараз вибудовуються такі пріоритети у придбанні

покупок:

- продукти харчування;
- необхідний одяг;
- відрахування для ЗСУ;
- алкогольні напої.

Отже, наразі споживачі та фірми-виробники кожен по-своєму захищаються від складної ситуації при споживанні. Споживач подорослішав і став раціональнішим. Він дуже ретельно вибирає товар. Аналізуючи ключові зміни у поведінці українських споживачів, можна дійти висновку, що чітко проглядається свідомий намір громадян підтримати країну та економіку, обравши товари локальних брендів.

## Список література

1. Вижити та перемогти: як змінилася споживча поведінка українців під час війни – дослідження RAU та NielsenIQ. URL: <https://rau.ua/news/potrebitelskoe-povedenie-nielseniq-i-rau/>. (дата звернення: 17.01.2024)
2. Ковшова І. О., Глуміліна М. О. Маркетингове коригування поведінкових стереотипів споживачів на ринку маркетплейсів України. Підприємництво і торгівля. 2021. № 29. С. 20-27
3. Продуктовий набір: як змінилася купівельна поведінка українців під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/kupivelna-povedinka-ukrainciv>. (дата звернення: 14.01.2024)
4. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. Бізнес-інформ'2021. № 9 С. 216-224.

## ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

**Бугазіянуc Сергій Миколайович**

аспірант кафедри менеджменту фінансів і бізнес технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Державне управління забезпеченням енергетичної безпеки України включає в себе ряд механізмів і інструментів, які допомагають забезпечити стабільність та ефективність енергетичного сектору. Основні механізми державного управління в цій сфері включають:

Розробка та реалізація стратегій та політик енергетичної безпеки: Держава встановлює національні стратегії та політики, які спрямовані на забезпечення стійкості постачання енергії, розвиток відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпорту.

Регулювання та нагляд: Державна регуляторна служба встановлює правила та норми, якими повинні керуватися енергетичні підприємства. Вона також здійснює контроль за дотриманням цих правил та норм.

Моніторинг та аналіз енергетичного ринку: Уряд та спеціалізовані організації проводять моніторинг та аналіз енергетичного ринку, щоб визначити потенційні ризики та вжити заходи для їх запобігання.

Впровадження енергоефективних технологій: Влада стимулює впровадження енергоефективних технологій та заходів, які допомагають зменшити споживання енергії та підвищити енергетичну ефективність.

Розвиток альтернативних джерел енергії: Уряд сприяє розвитку енергетичних систем на основі відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика тощо.

Міжнародне співробітництво: Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами з метою забезпечення енергетичної безпеки. Це включає підписання угод, обмін досвідом та технологіями, а також спільні проекти.

Ці механізми разом допомагають забезпечити енергетичну безпеку України, зробити її енергетичний сектор стабільним та стійким до потенційних загроз. Трансформаційні процеси системи енергозабезпечення державної та комунальної власності в Україні зазнали суттєвих змін у періоди змін геополітичної динаміки останнім часом. Враховуючи поточні геополітичні зрушення та їхній вплив на енергетичну безпеку, вкрай важливо зрозуміти, як Україна трансформувала свою систему енергопостачання у державну та комунальну власність.

У відповідь на зміну геополітичної динаміки та потребу у посиленні енергетичної безпеки Україна здійснила значні процеси трансформації у своїй системі енергопостачання державної та комунальної власності. Ці процеси включають диверсифікацію джерел енергії, інтеграцію технологій відновлюваної енергетики, посилення заходів з енергоефективності, покращення інфраструктури, а також впровадження правил і політики для забезпечення надійного та сталого енергопостачання. Уряд України запровадив різні механізми забезпечення енергетичної безпеки країни.

Ці механізми включають: створення прозорого та конкурентоспроможного енергетичного ринку: Україна здійснила реформи для сприяння конкуренції, залучення інвестицій та створення рівних умов для енергетичних компаній, що працюють в країні. Посилення енергетичної дипломатії: Україна активно бере участь у двосторонніх і багатосторонніх угодах про енергетичну співпрацю з метою диверсифікації своїх джерел енергії та зменшення залежності від будь-якого окремого постачальника.

Розвиток енергетичної інфраструктури: Україна інвестувала в оновлення та модернізацію своєї енергетичної інфраструктури, включаючи трубопроводи, електростанції, мережі передачі та розподілу, щоб покращити свою енергетичну сферу.

Державне управління забезпеченням енергетичної безпеки України має наступні можливості:

1. Регулювання енергетичного ринку: Держава має можливість встановлювати правила та норми для енергетичних підприємств, що дозволяє контролювати їх діяльність та забезпечувати стабільність ринку.

2. Формування стратегій та політик енергетичної безпеки: Уряд має можливість розробляти стратегії та політики, спрямовані на забезпечення стійкості постачання енергії, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення залежності від імпорту.

3. Стимулювання впровадження енергоефективних технологій: Влада може надавати фінансову підтримку та стимулювати впровадження енергоефективних технологій, що допомагають зменшити споживання енергії та знизити негативний вплив на довкілля.

4. Розвиток альтернативних джерел енергії: Державне управління може сприяти розвитку енергетичних систем на основі відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика тощо.

5. Міжнародне співробітництво: Україна може співпрацювати з міжнародними організаціями та партнерами для обміну досвідом, технологіями та ресурсами, що дозволяє забезпечити енергетичну безпеку через спільні проекти та заходи.

6. Моніторинг та аналіз: Держава має можливість проводити моніторинг та аналіз енергетичного ринку для виявлення потенційних ризиків та прийняття необхідних заходів для їх запобігання.

Завдяки цим можливостям державне управління може забезпечити стабільність, стійкість та ефективність енергетичного сектору України, зробити його менш залежним від зовнішніх факторів та забезпечити енергетичну безпеку країни.

Для удосконалення механізмів стратегічного управління у публічній сфері можна рекомендувати наступні кроки:

1. Створення чітких стратегічних цілей: Необхідно визначити головні цілі та завдання, які має виконувати публічний сектор. Ці цілі повинні бути конкретними, спрямованими на вирішення ключових проблем та досягнення певних результатів.

2. Розробка однорідної стратегії для всього публічного сектора: Для того, щоб управління в інститутах було більш ефективним, необхідно розробити стратегію, яка б узгоджувалася зі стратегією інших інститутів, то ж державні інститути повинні опиратися на прозорість та взаємодію зі всім сектором.

3. Розробка механізмів моніторингу та оцінки результатів: Необхідно встановити систему моніторингу за результатами виконання стратегії та оцінювання її

ефективності. Ця система повинна бути постійно актуалізована та повинна допомагати у забезпеченні прозорості та відкритості державного управління.

4. Залучення громадськості: Необхідно залучати громадськість до процесів планування та прийняття рішень. Це можна робити через збор відгуків громадськості, проведення громадських дискусій та опитувань.

5. Забезпечення достатніх ресурсів: Для успішного виконання стратегій управління необхідно забезпечити достатні ресурси на їх реалізацію. Необхідно забезпечити адекватне фінансування та інші ресурси для проведення досліджень, виконання планів і програм, а також для забезпечення роботи відповідних відомств та інституцій.

6. Розвиток компетенцій кадрів: Спеціалісти державного управління повинні мати достатні компетенції для ефективного виконання своїх обов'язків. Одним із шляхів їх розвитку може бути проведення тренінгів, розробка спеціальних програм та навчальних курсів. Виконання цих кроків може привести до створення більш ефективної та результативної системи державного управління у публічній сфері.

Механізми державного управління, які забезпечують енергетичну безпеку України, мають важливе значення для стабільності та розвитку країни. Ці механізми охоплюють різні політики та заходи, спрямовані на пом'якшення ризиків і захист усіх елементів енергетичної системи. Державне управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні енергетичної безпеки України. Завдяки ефективному регулюванню та реалізації енергетичної політики уряд може вирішити такі проблеми, як геополітична напруженість, збої в постачанні та технологічна вразливість. Ці механізми передбачають як законодавчі, так і оперативні дії для підвищення стійкості та надійності енергетичного сектору. Законодавчі заходи: на законодавчому рівні Україна зробила значні кроки для підвищення енергетичної безпеки. Одним із таких кроків є створення ефективної національної системи кібербезпеки для захисту енергетичного сектору від кіберзагроз. Ця система спрямована на захист критично важливої енергетичної інфраструктури, запобігання несанкціонованому доступу до енергетичних об'єктів і забезпечення безпечного обміну інформацією в секторі. Вони можуть механізми відіграють вирішальну роль у забезпеченні надійного та стабільного постачання України енергоресурсами для задоволення її економічних потреб та підтримання добробуту її громадян.

Розробка та реалізація стратегії та політики енергетичної безпеки є одним із ключових механізмів державного управління у забезпеченні енергетичної безпеки України. Крім того, механізми державного управління мають передбачати ефективну регуляторну політику та інституції, які можуть здійснювати нагляд за ефективним функціонуванням енергетичного сектору та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам і найкращі практики. Використовуючи ці механізми, Україна може зміцнити свою енергетичну безпеку та зменшити залежність від зовнішніх джерел.

Оперативні дії: для підвищення енергетичної безпеки України включають удосконалення законодавства у сфері енергетики, створення резервів природного газу, розвиток альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності та популяризацію зелених технологій. Такі заходи допоможуть зменшити залежність від імпорту та забезпечити стійкість енергетичної системи країни.

Кожен громадянин також може додати свій вклад у забезпечення енергетичної безпеки. Перш за все, споживання енергії повинно бути ефективним. Наші домогосподарства повинні бути оснащені енергоефективними приладами та системами. Це дозволить зменшити споживання енергії та знизити витрати на платежі за комунальні послуги. Ми можемо встановлювати енергозберігаючі лампи, ізолювати будинки, використовувати енергетично ефективні опалювальні системи. Наше власне споживання має бути обґрунтованим та витрати енергії - раціональними. Крім того, ми можемо активно впливати на розвиток відновлювальних джерел енергії. Сонячні панелі на дахах будинків, вітряні електростанції, гідроенергетика – це тільки кілька прикладів того, як ми можемо

використовувати природні ресурси для виробництва чистої енергії. Крім того, енергетична безпека також означає диверсифікацію джерел енергії. Ми можемо підтримувати розвиток різних видів енергетики, що зменшить нашу залежність від одного єдиного джерела. Окрім цього, важливо бути активними громадянами та брати участь у прийнятті рішень щодо енергетичної політики. Ми можемо брати участь у громадських обговореннях, висловлювати свої думки та пропозиції, сприяти реалізації проектів, спрямованих на підвищення енергетичної безпеки. Кожен з нас може бути частиною змін, які відбуваються в енергетичному секторі. Таким чином, кожен громадянин має можливість додати свій вклад у забезпечення енергетичної безпеки. Проявляючи свою відповідальність та активність, ми можемо стати співавторами розвитку стійкого та надійного енергетичного сектору, який відповідає потребам країни та забезпечує наше майбутнє.

### **Список літератури**

1. Регуляторні підходи до реалізації інтегрованих моделей державної політики енергозабезпечення у вітчизняному конкурентному середовищі. Кушлик Р.О. аспірант кафедри публічного управління та адміністрування. Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З Гжицького [http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/1/12.pdf]

2. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020 [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia\_energy\_security\_sayt-1.pdf]

3. Звіт про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2015 р., затверджений постановою НКРЕКП від 31 березня 2016 р. № 515 // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. 2016. 253 с. [http://www.nerc.gov.ua/?id=11895]

4. Бегун С. Загрози у сфері енергетичної безпеки та їх вплив на стан національної безпеки (моніторинг реалізації стратегії національної безпеки): аналітична записка. К.: НІСД, 2015. [http://www.niss.gov.ua/articles/1808.]

5. Суходоля О. М. Проблеми визначення сфери регулювання енергетичної безпеки. Стратегічні пріоритети. 2019. № 1. [С. 5–17].

## **ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Василишина Олена Павлівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Як відомо, рівень медичного обслуговування є показником добробуту країни в цілому. Тому для будь-якої держави стабільність системи охорони здоров'я є одним з головних завдань.

Адекватна якість медичної допомоги є необхідною умовою досягнення цілей систем охорони здоров'я, що пов'язані зі здоров'ям людей, здатністю системи реагувати на потреби споживачів. ВООЗ визначає якість медичної допомоги як «межі, в яких надаються послуги охорони здоров'я окремим особам та населенню з метою покращення бажаних результатів. Для того щоб досягнути цієї мети, охорона здоров'я повинна бути безпечною, ефективною, вчасною, результативною, рівною та орієнтовною на людину» [2].

Національним стандартом ДСТУ EN 15224:2019 (EN 15224:2016, IDT) - «Система управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я» визначено 11 основних

аспектів якості для медичного закладу незалежно від розміру, форми власності та переліку послуг, що надаються: належна правильна допомога, доступність, безперервність, дієвість (результативність обраних методів тощо), ефективність (співвідношення результату і вкладених ресурсів), рівність, використання доказовою медициною, пацієнт-орієнтованість (включаючи фізичну, психологічну та соціальну складові життя пацієнта), залученість пацієнта, безпека, часові рамки. Згідно з цим стандартом, метою медичних закладів має бути збільшення задоволеності споживача послуг через побудову ефективної системи управління якістю, в якій враховано потреби пацієнтів, законодавчі та нормативні вимоги, а також відповідність 11 аспектам якості, які наведено вище.

Будь-яка система – це набір складових, які разом мають більший ефект, ніж по окремоті (ефект синергії). Визначення поняття системи управління якістю, вимоги до її побудови описано в Міжнародних стандартах серії 9000, які розроблено Технічним комітетом 176 Міжнародної організації зі стандартизації. Стандарти ISO серії 9000 прийняли понад 190 країн світу. Їхня особливість полягає в тому, що вони можуть бути застосовані будь-якими підприємствами і організаціями, незалежно від їх розміру, форми власності та сфери діяльності [1,].

Ці стандарти допомагають побудувати стабільну систему управління якістю і при цьому врахувати вимоги власника, персоналу, громади, клієнтів та надавача послуг.

Європейський комітет зі стандартизації (CEN) доопрацював ISO 9001 та розширив його за змістом, додавши визначення, пояснення, приклади та додаткові вимоги, що релевантні сфері охорони здоров'я. Тому у 2016 році було затверджено Європейський стандарт «Quality management systems – EN ISO 9001:2015 for healthcare». Нині його прийняли на національному рівні всі країни – учасниці Європейського Союзу, Ісландія, Норвегія, Північна Македонія, Туреччина та Швейцарія. А 26 лютого 2019 року цей стандарт було прийнято і в Україні наказом ДП «Український науководослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» № 37 «Про прийняття національних стандартів» шляхом перекладу ДСТУ EN 15224:2019 (EN 15224:2016, IDT) – «Системи управління якістю. EN ISO 9001:2015 у сфері охорони здоров'я».

Поряд з нормативними вимогами (такими як ліцензійні вимоги, акредитаційні норми, нормативно правові акти) стандарт визнає пріоритетність вимог споживачів послуг. При цьому задоволеність наданими послугами підлягає постійному моніторингу. Стандартом підкреслюється раціональність застосування процесного та системного підходів, а також принципу прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних. Разом з тим, при побудові системи управління якістю пам'ятайте, що стандарт – це лише той мінімум вимог, які мають виконуватися, при цьому можна робити краще, але не гірше.

В основі описаних вище стандартів лежать принципи тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) – одного з найефективніших методів управління якістю, що успішно використовується компаніями в усьому світі.

TQM сфокусований на безперервному підвищенні якості всіх організаційних процесів. Тобто абсолютно всі співробітники медичного закладу (навіть сумісники й ті, що «приходять та йдуть») залучаються до процесу загального управління якістю. Співробітники знають, що мається на увазі під якістю послуги в закладі охорони здоров'я, усвідомлюють і використовують це на практиці. Слово «якість» означає турботу про задоволення потреб клієнта. Тобто саме клієнт диктує вимоги до послуги, яка надається. Це означає, що ми як мінімум поспілкувалися з потенційним клієнтом, дізналися про його потреби та очікування і запропонували йому те, що він хоче, і навіть більше. Головна ідея TQM полягає в тому, що заклад має працювати одночасно над якістю трьох складових: власне послуги, організації процесів та персоналу.

Більшість переваг TQM є довгостроковими, тому ефект від них відчувається тільки після їх реалізації. Серед таких переваг: висока продуктивність, підвищення морального тону колективу, зменшення затрат і зростання довіри клієнта, популяризація та підвищення статусу підприємства в суспільстві.



Загальне управління якістю підтримує атмосферу ентузіазму та задоволення виконаною роботою із залученням інструментів преміювання і винагороди за творчий підхід. Експерименти співробітників вітаються за умови належного планування й розробки. Невдачі не є причиною покарання, а радше частиною навчального процесу. Це означає, що причини невдач аналізуються та відкрито обговорюються, що створює атмосферу, в якій співробітники не соромляться творчо підходити до розробки нових ідей.

При загальному управлінні якістю широко застосовується командний підхід, що, з одного боку, передає працівникам досвід вирішення проблем їхніми колегами, а з іншого – дозволяє їм застосувати досвід у ході спільних зусиль. Співробітники можуть брати участь у перехресних секційних мегакомандах, які вирішують проблеми, що виходять за межі можливостей локальних груп; це дає закладу більшу гнучкість та підвищує якість умов роботи для всіх співробітників.

При побудові системи менеджменту якості слід виокремити шість основних складових:

1. Усвідомлення лідерства. Керівнику важливо усвідомити, що він впроваджує не «сертифікат або ж стандарт ISO 9001», а систему менеджменту якості, яка охоплює всі процеси в медичному закладі. Тому це стосується всіх, насамперед керівника. При цьому керівник не знаходиться зовні системи, а є її важливим (центральним) елементом. Тому він має з самого початку ставитися до розробки, впровадження, а потім – до функціонування системи управління якістю як до найважливішого, стратегічного завдання підприємства і завжди тримати руку на пульсі.

Політика якості. Будуючи систему управління якістю, кожна організація ставить перед собою цілі у сфері якості. Цілі та підхід до їх реалізації варто оформити в документ «Політика якості». При цьому керівник-лідер забезпечує розуміння цієї політики, її проведення і впровадження на всіх рівнях медичного закладу, тобто навчає своїх співробітників і дає приклад дотримання цілей та цінностей організації.

2. Організаційна структура. Важливо визначити особу (або відділ, якщо заклад великий), які будуть займатися підтримкою функціонування і постійним удосконаленням системи управління якістю. Персонал закладу має усвідомлювати свою роль та місце в системі. Варто сформувати чіткі й зрозумілі зв'язки, підзвітність персоналу, структурних підрозділів та відділів. Кожен працівник повинен знати та усвідомлювати свої обов'язки й відповідальність, умови взаємодії та взаємозаміни.

Одним з принципів управління якістю є залучення персоналу до управління якістю через створення груп якості. Важливо пам'ятати, що якість – комплексне поняття, що клієнт не буде повністю задоволений, якщо він отримає якісну консультацію у лікаря, але для запису на прийом витратить годину свого часу. Тому в управлінні якістю мають бути задіяні представники всіх ланок закладу.

Важливо проводити навчання персоналу щодо процесів та змін, які мають вплив на покращення якості. Тому медичний заклад забезпечує та сприяє постійному безперервному процесу навчання не тільки за професійними темами, а й за компетенціями (наприклад, щодо консультування, комунікації, партнерської взаємодії з клієнтом тощо).

3. Опис процесів. Коли визначено цілі у сфері якості та вимоги до системи управління якістю в закладі, коли персонал усвідомлює свою важливість і вплив, варто відтворити схеми основних процесів та параметри, які характеризують їхню результативність і ефективність. Зазвичай ці процеси взаємопов'язані: завершення одних є початком інших. Разом зі схемою процесів визначаються відповідальність (хазяїн процесів) і параметри цих процесів. Такі параметри можуть характеризувати результативність (ступінь реалізації запланованої діяльності) або ефективність процесу (співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами). Фіксація та аналіз цих параметрів дають змогу управляти на основі реальної інформації про стан окремих процесів та системи загалом, а не загальноприйнятих «припущень» чи «інтуїції» тощо. При виявленні проблемних місць у діяльності медичного закладу плануються заходи для їх усунення.

4. Документообіг. Налагоджена система розробки, затвердження, погодження, поширення наказів, порядків, інструкцій, політик тощо. У персоналу повинен бути вільний та зручний доступ до таких документів медичного закладу, система ознайомлення з ними. І це стосується не лише опису організаційних процесів, а й опису клінічних процесів. Тому окремим і важливим елементом опису процесів є розробка й запровадження клінічних маршрутів та настанов у медичному закладі (як елемента доказової медицини) для забезпечення якості медичної складової послуги. Відповідно, слід розробити порядок затвердження маршрутів закладом та порядок ознайомлення персоналу з ними.

5. Ризик-менеджмент. Медична послуга пов'язана з ризиками. Більшість цих ризиків ми знаємо і можемо їм запобігти, розробивши порядок дій. Зусилля всього персоналу медичного закладу повинні бути спрямовані на відвернення ризикових ситуацій, персонал повинен бути ознайомлений з інструкціями та порядком дій у таких ситуаціях.

Для належного реагування на невідповідні послуги слід розробити порядок реагування на дефекти послуг (порядок дій та коригувальні дії) для персоналу, який безпосередньо надає послуги, і тих, хто здійснює аудит або є відповідальним за якість тощо.

Також застосовується практика проведення внутрішніх та зовнішніх аудитів. Аудит не є ризикменеджментом, це частина рутинного моніторингу, проте він може допомогти виявити потенційні або реальні ризикові ситуації. Особи, відповідальні за проведення аудиту, знають цілі медичного закладу щодо якості та можуть пропонувати коригувальні дії.

6. Зворотний зв'язок із клієнтом. Важливий елемент залучення самого споживача послуги до управління якістю в медичному закладі. Для цього можна використовувати такі інструменти, як анкетування та скарги. Постійний збір зворотного зв'язку та його систематичний аналіз допоможуть виявити прогалини, не помічені закладом, і краще розуміти потреби клієнта, щоб наступні пропозиції від медичного закладу були ще більш ціннісними.

#### **Список літератури**

1. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги; ДСТУ ISO 9004-2001. Київ, ДЕРЖСТАНДАРТ УКРАЇНИ 2001.

2. Handbook for national quality policy and strategy: a practical approach for developing policy and strategy to improve quality of care. Geneva: World Health Organization; 2018. URL:[https://WWW.WHO.INT/SERVICEDELIVERYSAFETY/AREAS/QHC/NQPS\\_HANDBOOK/EN/](https://WWW.WHO.INT/SERVICEDELIVERYSAFETY/AREAS/QHC/NQPS_HANDBOOK/EN/)

## **ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ: СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ**

**Васютинська Людмила Анатоліївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту фінансів і бізнес технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Одним із найважливіших факторів розвитку економіки в сучасних умовах є венчурне фінансування. Управління фінансовими та інформаційними потоками, формування каналів комунікацій та розподілу продукції з використанням інформаційних технологій, принципів розвитку підприємницької діяльності у світовому масштабі та обслуговування споживачів неможливе без інноваційного підприємництва.

Венчурне підприємництво забезпечує високу прибутковість інвестицій, що стало рушійним поштовхом для його розвитку у країнах з розвинутою економікою [1].

Венчурний капітал – це термін, що використовується для позначення фінансових ресурсів, що надаються інвесторами фірмам-початківцям і малим підприємствам, які

демонструють потенціал для довгострокового зростання. Він став дуже важливим джерелом капіталу для підприємців, у яких часто виникають проблеми з фінансуванням своїх потреб через банки, які не схильні до ризику. Венчурні інвестиції пов'язані з високим рівнем ризику, оскільки лише деякі з компаній, що підтримуються венчурним капіталом, перетворюються на успішний та високоприбутковий бізнес.

Венчурне фінансування – це довгострокові високоризикові інвестиції в капітал нових високотехнологічних стартапів (або венчурних компаній, що вже добре зарекомендували себе). Останні є, як правило, відносно невеликі підприємства, орієнтовані на розробку та виробництво наукомістких продуктів.

Венчурне фінансування зазвичай пов'язане з високим ризиком втрати вкладень у кожен конкретну компанію (така ймовірність зазвичай більше 50%). Таким чином, ця сфера асоціюється не тільки з інноваційними компаніями, що зростають, але і з очікуваннями високого прибутку і значним ризиком.

Повернення вкладених коштів зазвичай відбувається у момент продажу інвестором своєї частки компанії. Прибутковість вкладень досягається за рахунок високої віддачі від найбільш вдалих проектів.

Переваги венчурного фінансування полягають у наступному:

- можливість залучення значного обсягу капіталу для реалізації високоризикових проектів, коли інші фінансові джерела не є доступними;

- для залучення коштів не потрібна застава та інших видів забезпечення, як у випадку із кредитами;

- кошти можуть бути надані у короткий термін;

- як правило, цей вид фінансування не передбачає проміжних виплат (відсотків, дивідендів) тощо.

- можливість залучати кошти як на початкових стадіях, так і впродовж зростання компанії, а також вдосконалення створюваного продукту (під час наступних раундів фінансування).

Проте при досить вагомим перевагах венчурного фінансування існують і певні недоліки, які можна визначити таким:

- можуть виникнути труднощі щодо пошуку інвесторів та залучення фінансових ресурсів у запланованих обсягах

- венчурні інвестори можуть пропонувати фінансування на не вигідних умовах;

- можливість залучення венчурного капіталу залежить від стану ринку;

- імовірність виходу інвестора з проекту чи реалізації ними своєї частки стороннім суб'єктам;

- використання венчурного капіталу може призвести до зміни у розподілі права власності та втрати контролю за прийняттям рішень;

- слабкий розвиток промисловості у багатьох країнах світу.

Протягом 2023 року економічні умови та зростаючий тиск з боку інвесторів змусили стартапи скоригувати свої плани зростання та звернути увагу на покращення шляхів до прибутковості. У четвертому кварталі 2023 року венчурні інвестори продовжували чинити тиск на компанії, що входять до їхніх портфелів, щоб вони стали більш ефективними та скоригували свої бізнес-плани з метою досягнення прибутковості найінтенсивнішим способом.

Загалом 2023 рік був особливо важким для венчурних інвесторів у всьому світі, враховуючи серйозні економічні проблеми, геополітичну напруженість і конфлікти, а також побоювання, які пов'язані з оцінкою компаній, що підтримуються венчурним капіталом.

За останній рік зросло розуміння того, що деякі стартапи просто не можуть вижити за нинішніх умов. Багато галузей, у яких спостерігалось прискорення розвитку за умов пандемії та у пост-пандемічний період демонструють різке падіння темпів зростання у зв'язку з підвищенням рівня інфляції на тлі високих відсоткових ставок. Особливо сильно постраждали компанії, орієнтовані на доставку та пропозиції «купуй зараз, плати потім».

Деякі компанії, зокрема «єдиногоги», вже зникли і з більшою ймовірністю зникнуть й інші, оскільки їм не вдається залучити нові інвестиції.

Штучний інтелект, як і раніше, залишається переважним напрямком венчурного фінансування в усьому світі, а інвестори венчурного капіталу по всьому світу виявляли великий інтерес до компаній, орієнтованих на штучний інтелект. У четвертому кварталі 2023 року дві компанії залучили високий обсяг інвестицій плюс раунди фінансування у цьому напрямку, зокрема це американська Anthropic (2 мільярди доларів) та Metropolis (1,7 мільярда доларів). Рішення генеративного штучного інтелекту мали особливу популярність, інтерес до них зростає, особливо з боку корпорацій.

Вплив змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, суттєво відбилися на глобальних трендах венчурного фінансування в останні роки (рис. 1).

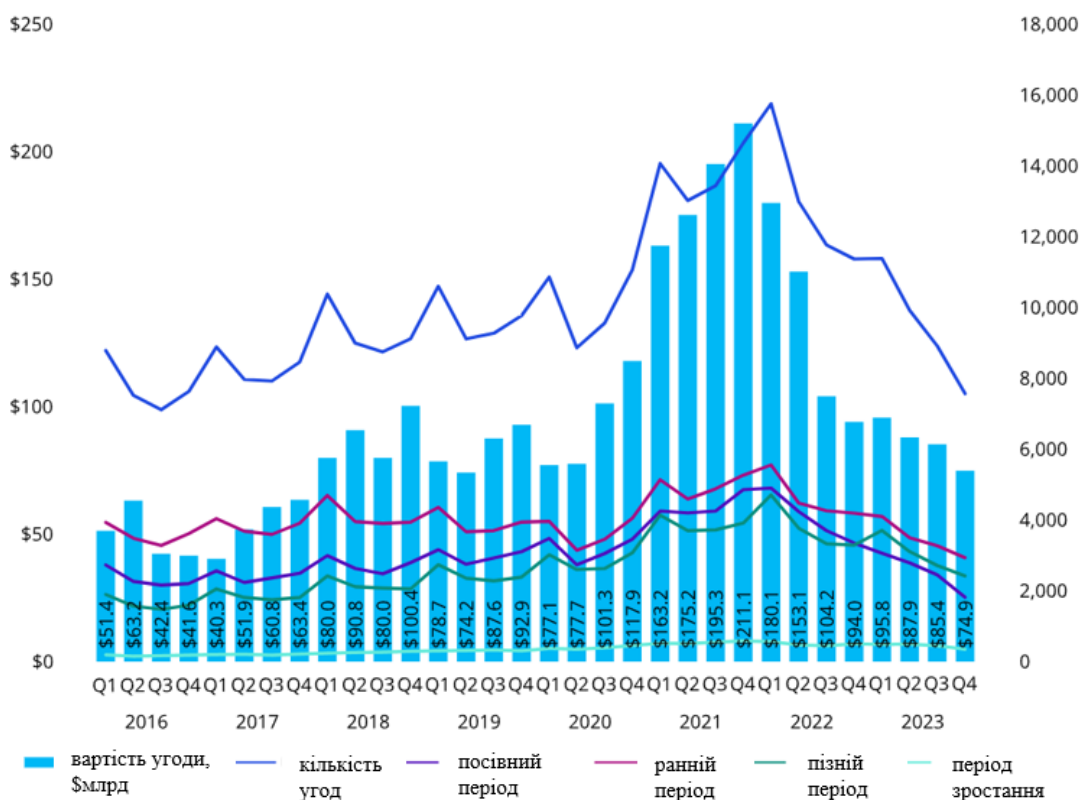


Рис. 1. Глобальні тренди венчурного фінансування у 2016-2023 роках за кварталами [2].

Як видно з рис. 1, у 2023 році спостерігається максимальне зниження обсягів венчурного фінансування за останні п'ять років. Кількість угод також суттєво знижується. В порівнянні з 2021 роком спостерігається падіння більш, ніж у чотири рази. Загалом, як щорічні глобальні інвестиції у венчурний капітал, так і загальна кількість венчурних угод у світі впали до рівнів, що не спостерігалися з 2019 року.

Показники укладання угод на попередньому та посівному етапах показали також зниження, яке набуло максимального падіння у четвертому кварталі 2023 року. На ці два етапи протягом кварталу було спрямовано 2,8 мільярда доларів США і укладено 1176 угод. Ці цифри показують, що четвертий квартал був найменш активним у році з точки зору вартості та обсягу угод на етапі pre-seed/seed.

Враховуючи, наскільки невизначеність вплинула на глобальний ринок венчурного капіталу за останні роки, будь-які ознаки стабільності можуть призвести до раптової зміни настроїв інвесторів. Відсоткові ставки, зокрема, будуть ключовим фактором щодо зміни існуючих тенденцій.

На думку експертів, штучний інтелект, швидше за все, залишиться найбільш привабливим для венчурних інвесторів у всьому світі. Наступним привабливим сегментом венчурного фінансування стануть чисті технології. Також очікується, що медичні технології залишаться у тренді в Північній та Південній Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Європі.

Інвестори все частіше шукають стартапи, які не тільки мають великий потенціал зростання, але й позитивно впливають на суспільство та довкілля. Ця тенденція обумовлена зміною споживчих переваг та підвищенням поінформованості про екологічні та соціальні проблеми. Стартапи, які можуть продемонструвати прихильність до сталого розвитку та соціальної відповідальності, з більшою ймовірністю будуть залучати інвестиції.

У 2024 році очікується, що обсяг венчурних інвестицій у світі залишиться відносно низьким, враховуючи воєнну агресію, що продовжуються в Україні та на Близькому Сході, стійку високу інфляцію і досить високі процентні ставки. Крім цього вплив політичних факторів у цей період з огляду на очікування трьох великих виборів у 2024 році, включаючи вибори до Європейського Союзу, парламентські вибори, президентські вибори у США та загальні вибори у Великій Британії, підвищить ризики венчурного фінансування і відіб'ється на ринках венчурного капіталу.

За прогнозами, загальний обсяг капіталу, залученого на світовому ринку венчурного капіталу, досягне 468,4 млрд. доларів США в 2024 році. Якщо порівнювати глобально, то США залишається світовим лідером у залученні венчурного капіталу, обсяг якого має становити за прогнозами 264 500 млн доларів США в 2024 році.

На думку фахівців, найближчі очікувані перспективи щодо змін на ринку венчурного капіталу не будуть відображати позитивні тенденції з огляду на те, що частина стартапів у 2024 не будуть фінансуватися венчурами з причин банкрутства або ліквідації. Кількість таких стартапів у порівнянні з 2022 роком подвоїться, що, безумовно, відіб'ється на глобальних трендах [3, с. 11].

#### **Список літератури:**

1. Терлецька В.О. Концептуальні основи формування венчурних структур та їх моніторинг. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (9). 2023. С. 108-122.

2. Official site KPMG. Venture Pulse Report Q4'23 – Global trends. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2024/01/q4-venture-pulse-report-global.html> (дата звернення 25.04.2024)

3. Venture Monitor. PitchBook NVCA Q4.2023. URL: <https://nvca.org/wp-content/uploads/2024/01/Q4-2023-PitchBook-NVCA-Venture-Monitor.pdf>

## **РОЛЬ ТА СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **Васютинський Ростислав Юрійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасних умовах неможливо здійснювати підприємницьку діяльність без бізнес-планування. Успіх діяльності підприємства на ринку значною мірою залежить від того, чи здатні її керівництво й менеджмент спрямувати наявні ресурси на досягнення мети та максимально використовувати їх. Менеджмент організації досягатиме успіху, якщо реально оцінюватиме фінансовий стан підприємства, збиратиме адекватну інформацію, проводитиме маркетингові дослідження відповідного ринку, визначаючи конкурентні переваги свого бізнесу й формуючи портрет споживача, а також зважаючи на можливості

бізнесу з огляду на зовнішні загрози, сильні та слабкі сторони своєї підприємницької діяльності.

Розробка бізнес-плану, безумовно, потребує великих зусиль, але бізнес-планування забезпечує й чималі вигоди, серед яких можна зазначити наступні:

- розвиток креативного мислення з огляду на перспективи розвитку бізнесу;
- створення стійкого підґрунтя для прийняття управлінських рішень;
- формування необхідної інформаційної бази;
- сприяння зниженню підприємницьких ризиків;
- координація дій усіх учасників бізнес-процесу;
- можливість управління змінами.

У найбільш широкому трактуванні, як на те зазначає низка авторів, бізнес-план – це документ, який за суттю є стратегічним планом розвитку підприємства. Його зміст визначається фінансовим станом підприємства, його місією, цілями та завданнями розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. Як правило, складання бізнес-плану передують створенню нового підприємства з метою його подальшого розвитку. Однак підприємницька діяльність є динамічною і в процесі її здійснення виникають нові проблеми, які потребують вирішення, наприклад впровадження нового товару або нових технологій. Будь у якому разі підприємець має розуміти на які вигоди сподіватися, яку ринкову стратегію розробляти, як домагатися своїх переваг на ринку тощо [1].

З точки зору документального оформлення бізнес-план є лаконічним, точним, доступним та зрозумілим описом передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент для обґрунтування бізнес-ідеї, за допомогою якого можна вибирати найбільш перспективне рішення серед наявних альтернатив та визначати засоби його реалізації.

Управлінська роль бізнес-плану полягає у тому, що за його допомогою виникає можливість управляти бізнесом. Саме з цієї точки зору бізнес-план можна визначати як невід'ємний елемент стратегічного планування, а також як основу для керівництва і контролю [2].

З однієї сторони, бізнес-план є, свого роду, документом, що спрямовує підприємця на успіх ведення бізнесу, а з іншої – це інструмент його самонавчання.

Основною метою розробки бізнес-плану на підприємстві є планування господарської діяльності на найближчу та віддалену перспективу відповідно до потреб ринку, можливостей отримання необхідних ресурсів та одержання вигід.

Для розробки бізнес-плану на підприємстві необхідна наявність таких обов'язкових умов, які тісно пов'язані між собою та становлять інфраструктуру процесу бізнес-планування організації.

Організація повинна мати відповідну методологічну та методичну базу щодо розроблення, контролю та аналізу виконання бізнес-плану. Варто зазначити, що процес бізнес-планування для кожного підприємства є індивідуальним, враховуючи особливості і специфіку здійснення підприємницької діяльності. Законодавчо немає певних норм щодо необхідності складання бізнес-плану, є рекомендовані методики, які розроблені міжнародними економічними організаціям, зокрема:

- стандарт бізнес-плану відповідно до методики UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), що узятий за основу в Україні для розробки бізнес-планів малого та середнього бізнесу й включає у собі таких 10 розділів:

1. Резюме.
2. Опис галузі та компанії.
3. Опис послуг (товарів).
4. Продажі і маркетинг.
5. План виробництва.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Оцінка ефективності проекту.

9. Гарантії та ризики компанії.

10. Додатки.

- стандарт бізнес-плану, розроблений ЄБРР (European bank of reconstruction and development або Європейський банк реконструкції та розвитку) і зосереджений на обґрунтуванні інвестиційних проєктів. Він включає 6 основних розділів, зокрема:

1. Меморандум про конфіденційність.

2. Резюме.

3. Підприємство.

4. Проєкт.

5. Фінансування.

6. Додатки.

- стандарт бізнес-плану KPMG (*Klynveld Peat Marwick Goerdeler*) – міжнародна аудит-консалтингова корпорація, який містить такі розділи:

1. Резюме.

2. Продукція та послуги.

3. Аналіз ринку і галузі.

4. Цільові ринки.

5. Стратегії реклами і просування.

6. Управління;

7. Фінансовий аналіз.

8. Додатки.

Якщо досліджувати структуру аналізованих стандартів, то можна дійти висновку, що окремі розділи мають своє відображення у кожному з представлених стандартів. Не дивлячись на відмінність деталізації розділів, які містяться в них, можна сформулювати загальну модель послідовності розробки бізнес-плану в підприємницьких структурах, яка співвіднесена з послідовністю робіт, що виконуються (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, розділи бізнес плану, що в ній відображені, корелюються з стандартами UNIDO. Ці стандарти передбачають збирання і аналіз більш повної інформації для складання бізнес-плану.

З точки зору менеджменту бізнес-план можна поділити на певні блоки. Перший блок включає в себе управлінський аналіз і опис проєкту або очікуваного стану бізнесу. Другий блок містить план і послідовність адміністративних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. Третій блок – це фінансова складова.

Варто зазначити, що відповідно до завдань, які ставляться перед розробниками, можна використовувати ті, або інші блоки. Так, для залучення інвестицій усі зазначені блоки мають бути у розробці. Бізнес-плани, які носять суто управлінський характер, наприклад, бізнес-план для функціональної служби має містити блок 1 і блок 2. Для бізнес-плану стаціонарного виробництва достатньо використовувати блок 3. Якщо бізнес-план складається для фінансово-кредитних установ з метою отримання кредиту, то достатньо буде інформації, що міститься у першому та третьому блоках.

**Таблиця 1**

**Логіка розробки бізнес-плану відповідно до послідовності робіт**

Послідовність робіт	Розділ бізнес-плану	Додаткові пояснення (додатки)
1. Збір і аналіз інформації про продукт або послугу	Розділ III. Опис послуг (товарів).	-
2. Збір і аналіз інформації про ринок збуту	Розділ IV. Дослідження і аналіз ринку	-
3. Аналіз конкурентного середовища	Розділ V. Конкуренція і конкурентне середовище	-

4. Аналіз стану підприємства та галузі	Розділ II. Опис галузі і підприємства	-
5. Розробка стратегії маркетингу, маркетингові дослідження	Розділ VI. План маркетингу	-
6. Визначення потреб щодо забезпечення виробничими площами, трудовими і матеріальними ресурсами	Розділ VII. Виробничий план.	-
7. Прогноз витрат, доходів необхідного капіталу тощо	Розділ IX. Фінансовий план	Звіт про прибутки та збитки; звіт про рух грошових коштів; прогнозний баланс; нараховані податки; фінансові результати
8. Визначення джерел фінансування та здійснення інвестиційного аналізу, включаючи оцінку ефективності проекту	Розділ X. Оцінка ефективності проекту	Термін окупності; індекси прибутковості; внутрішня норма прибутковості; чистий дисконтований дохід.
9. Розробка організаційної структури, правового забезпечення, графіків реалізації проекту	Розділ VIII. Організаційний план	-
10. Оцінка потенційних ризиків	Розділ XI. Ризики та гарантії.	-
11. Складання короткого змісту проекту	Розділ I. Резюме	-

Відповідно до визначених вище блоків до першого блоку (управлінській аналіз і опис проекту або очікуваного стану бізнесу ) включаються розділи – I -II; X-XI. Другий блок (план і послідовність адміністративних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей) містить розділи III-VI. Третій блок (фінансова складова) включає розділи VI-X.

Незважаючи на різноманіття підходів до розробки бізнес-планів, кожен новостворений бізнес-план є унікальним документом зі своєю тільки йому властивою змістовною структурою та послідовністю робіт, що залежить від природи його призначення, відповідає умовам реалізації конкретного проекту та вимогам до його учасників.

#### Список літератури

1. Колесник-Гуменюк Ю., Гурська І., Федуняк І., Скурський Д. Бізнес-планування підприємств як передумова їх стратегічного розвитку. *Сучасні тенденції розвитку освіти й науки*. Вип.11. 2022. С. 150-153. URL : <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/38638> (дата звернення 21.04.2024).

2. Красностанова Н.Е., Рогожкіна М.І. Бізнес-планування та малі і середні підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип.63. 2022. С. 68-71. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63\\_2022/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/15.pdf) (дата звернення 21.04.2024).



## **ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Вожиловський Андрій Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Ефективне управління персоналом є запорукою успіху та сталого розвитку будь-якої організації, і аграрний бізнес не є винятком. В умовах існування сільськогосподарських підприємств, де людський капітал відіграє вирішальну роль, особливого значення набувають принципи формування та функціонування системи управління людськими ресурсами.

Сільськогосподарські підприємства стикаються з унікальними проблемами при управлінні людськими ресурсами. Вони працюють у динамічному та мінливому середовищі, на яке впливають такі фактори: як сезонні зміни, ринкові коливання та технологічний прогрес. Крім того, підприємства в цьому секторі економіки повинні враховувати специфічні вимоги аграрного сектора, включаючи дотримання нормативних стандартів, трудомісткість процесів, а також необхідність забезпечення добробуту та безпеки своїх працівників.

Відповідно до твердження А. І. Проскурня: «Управління – це доцільна праця, пов'язана з упорядкуванням множини доцільних операцій: спостереження, фіксування, зберігання, логічні перетворення, обчислювальні дії, оцінка варіантів дії, вибір найкращої програми дій, прийняття рішень, спрямованих на досягнення мети» [5, с. 123].

На думку А. О. Дегтяр: «Управління – це: процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення його ефективного функціонування і розвитку» [3];

Менеджмент — це загальний термін, який охоплює низку видів діяльності, таких як планування, організація, контроль, спрямування та координація ресурсів для досягнення організаційних цілей і завдань. Це передбачає моніторинг роботи людей, процесів і систем організації.

З іншого боку, управління людськими ресурсами фокусується безпосередньо на управлінні людськими ресурсами в організації. Він включає низку заходів, пов'язаних із наймом, навчанням і розвитком, управлінням продуктивністю, винагородами та пільгами, відносинами з працівниками та дотриманням трудового законодавства та нормативних актів.

«Управління персоналом підприємства охоплює сукупність організаційних заходів, які направлені на раціональне формування кількісного та якісного складу персоналу та максимальне використання можливостей у процесі функціонування товариств» [1, с. 8].

З точки зору цього автора, управління персоналом розглядається як процес пошуку персоналу та його раціонального використання у діяльності підприємства. Проте зазначимо, що система управління персоналом направлена не тільки на пошук та використання персоналу. Його рівень вмотивованості, задоволеності та продуктивності також відіграє значну роль у процесах досягнення максимального ефекту від діяльності підприємства.

«Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективно їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу» [3, с. 28].

Формування системи управління персоналом відбувається на двох етапах: під час створення підприємства та під час реструктуризації вже існуючого підприємства. Сам процес включає в себе ряд етапів, яким притаманні певні особливості, що стосуються змісту окремих елементів процесу формування системи управління. На рис. 1 наведемо структуру формування системи управління на підприємстві.

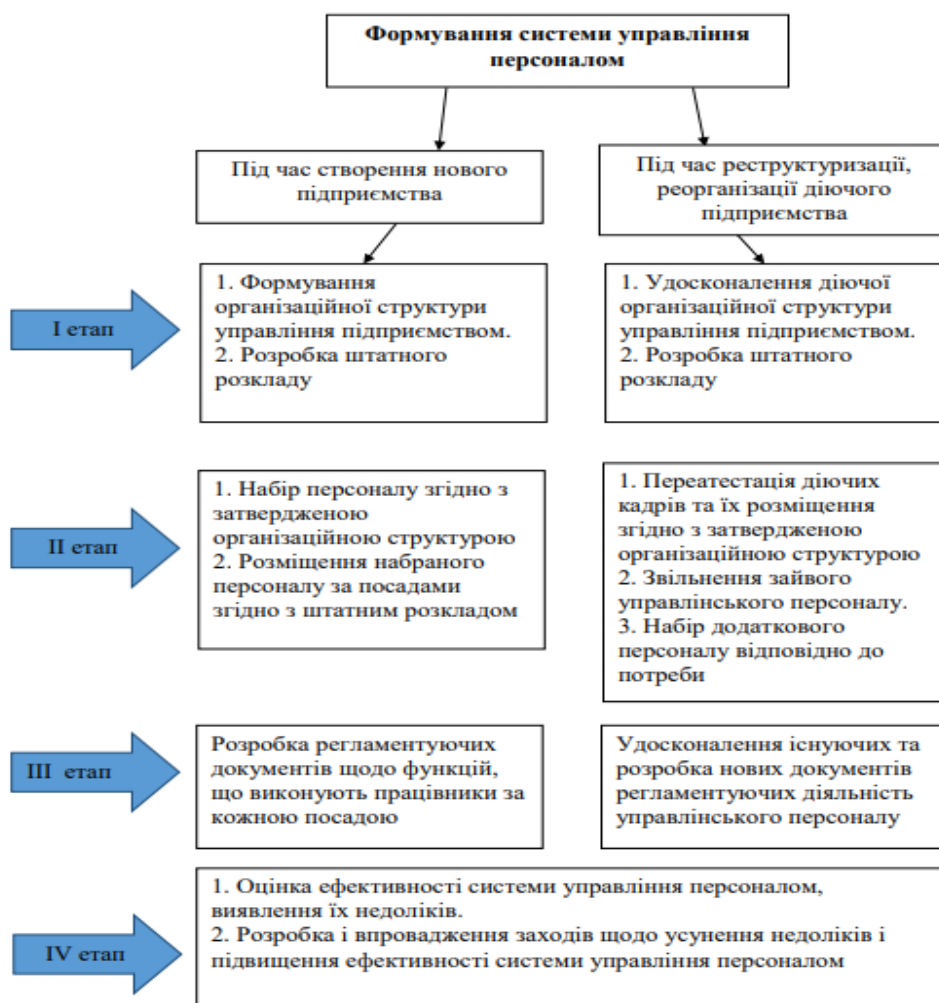


Рис. 1. Етапи формування системи управління персоналом [2]

Сільське господарство завжди є привабливим сектором економіки для країн із багатим сільськогосподарським потенціалом, і Україна не є винятком. Завдяки родючим ґрунтам і сприятливим кліматичним умовам Україна має величезний потенціал для сільськогосподарського виробництва. Як наслідок, в Україні створюється та розвивається багато різних типів сільськогосподарських підприємств, таких як приватні підприємства, державні корпорації, виробничі кооперативи, фермерські господарства, дочірні підприємства державних компаній, приватні підприємства, сільськогосподарські компанії тощо.

Розглянемо основні цілі функціонування системи управління персоналом:

1. Цілі, що стосуються загальноекономічних показників;
2. Цілі просування продукції на ринку (маркетинг);
3. Цілі з досягнення певного обсягу реалізації та виробництва;
4. Цілі стосовно розвитку науково-технологічного аспекту;
5. Цілі стосовно оптимізації кадрового потенціалу підприємства;
6. Організаційно-управлінські цілі.

Тому принципи формування та функціонування систем управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах є надзвичайно важливими для успіху підприємства. Дотримуючись основ ефективного управління людськими ресурсами, таких як розробка

чітких посадових інструкцій, конкурентоспроможні компенсаційні пакети, навчання та розвиток працівників, ефективна комунікація та оцінка ефективності, сільськогосподарські компанії можуть залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати продуктивність і підтримувати конкурентну перевагу на ринку.

Крім того, використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи управління персоналом, може допомогти сільськогосподарським компаніям оптимізувати процеси управління персоналом і підвищити ефективність. Успішна реалізація цих принципів потребує комплексного розуміння специфіки аграрного сектору, нормативно-правової бази та конкретних потреб бізнесу.

Отже, формування та ефективне функціонування системи управління персоналом є безперервним процесом, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до змін кон'юнктури ринку та коливань трудових ресурсів.

Тому управління людськими ресурсами відіграє визначальну роль у сучасній структурі управління. Він охоплює широкий спектр функцій і обов'язків, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами організації. Управління людськими ресурсами діє як стратегічний рушій, узгоджуючи робочу силу організації зі стратегічними цілями та завданнями організації.

Застосовуючи проактивний і комплексний підхід, компанії можуть оптимізувати використання людських ресурсів і створити продуктивне та гармонійне робоче середовище. У конкурентному та швидко мінливому бізнес-середовищі управління людськими ресурсами стало стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на довгострокову ефективність та сталість організації.

Віддаючи пріоритет розвитку та добробуту співробітників, компанії можуть створити сильну, заангажовану робочу силу, яка стимулює інновації, продуктивність і розвиток бізнесу. Ефективна система управління людськими ресурсами в сільськогосподарському секторі повинна забезпечувати тонкий баланс між операційною ефективністю, стійкими практиками та добробутом працівників. Він повинен враховувати унікальні проблеми сільського господарства, такі як сезонність, трудомісткі завдання, великі відстані та потреба в спеціальних знаннях і навичках у таких сферах, як виробництво продукції, сільськогосподарське виробництво, тваринництво та експлуатація машин.

#### **Список літератури**

1. Болтак, О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php> (дата звернення: 18.03.2024).

2. Гурченков, О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. Вип. 2. С. 60–72.

3. Дегтяр, А. О. Функціональна обумовленість механізмів державного управління. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2014. Вип. 2. С. 377–385.

3. Лакуста, Т. В. Організація системи управління персоналом на підприємствах АПК. : кваліф. робота : спец. 073 «Менеджмент» / Лакуста Тетяна Василівна ; Тернопільський національний економічний університет , Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування. Наук. керівник В. Т. Дудар, канд. екон. наук, доц. – Тернопіль, 2017. 100 с.

4. Проскурия, А. І. Особливості управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах.

URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6687/1/studentresearchjournal162-23.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).

## НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Глек Даша Олегівна**

студентка кафедри публічного управління та адміністрування

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

З самого початку людство завжди стикалося з різними проблемами, які вимагали нових підходів і стратегій для їх вирішення, у сучасному світі, де зростає геополітична напруженість, воєнний стан стає все більш актуальним явищем і має величезний вплив на всі сектори суспільства, включно з державним управлінням та адмініструванням. Воєнний стан створює унікальні виклики для менеджменту в усіх сферах бізнесу. Змінний характер загрози, швидкість розповсюдження інформації та необхідність негайного прийняття рішень роблять стратегії управління критично важливими факторами успіху військового конфлікту.

Досвід попередніх конфліктів і дослідження передового досвіду можуть допомогти розробити ефективні стратегії взаємодії з владою та громадськістю в умовах серйознішого конфлікту. Нові реалії, пов'язані з конфліктами, ставлять безпрецедентні завдання та вимоги до керівників та урядових установ.

Одним із головних викликів є забезпечення ефективного управління ресурсами та персоналом в умовах війни. Особливості такого управління вимагають особливої організаційної гнучкості та здатності швидко приймати рішення. Воєнний стан часто призводить до надзвичайних ситуацій, які потребують негайного реагування та злагоджених дій керівних команд.

Ще одним серйозним викликом є забезпечення безпеки персоналу та активів під час конфліктів. Воєнний стан створює загрозу не тільки з боку зовнішніх ворогів, а й з боку внутрішніх розбратів і нестабільності[2].

Керівники повинні розробляти та впроваджувати стратегії безпеки, які враховують усі можливі сценарії та готують працівників до дій в екстремальних умовах. Державне управління також стикається з серйозними проблемами в контексті воєнного стану та перехідного періоду. Змінні політичні та соціальні реалії вимагають від органів влади адаптації до нових умов, швидкого вирішення проблем та забезпечення легітимності своєї влади. Щоб вирішити ці виклики, менеджери та державні установи повинні використовувати різні методи та інструменти, зосереджуючись на стратегічному управлінні, управлінні кризами, а також комунікації та суспільстві.

Геополітичні зрушення вимагають від державних установ адаптації до нових реалій. Зміна політичного ландшафту та соціально-економічних умов ставить під сумнів ефективність традиційних підходів до управління. Державні органи мають бути готові швидко реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні підходи до управління, щоб забезпечити стабільність та ефективне управління в умовах невизначеності[1].

Основні виклики, що постають у воєнний час:

1. Екологічна нестабільність і зміни: безперервні зміни попереду, економічні та соціальні потрясіння ускладнюють планування та прийняття рішень.

Приклад: Різке зростання цін на пальне та логістичні проблеми змушують менеджерів постійно переглядати маршрути постачання та шукати альтернативні джерела сировини.

2. Руйнування інфраструктури та перебої в постачанні: військові дії, що призводять до пошкодження інфраструктури та перебоїв у постачанні сировини, матеріалів та енергії.

Приклад: Руйнування мостів і залізниць ускладнює транспортування товарів, що

призводить до дефіциту деяких продуктів і високих цін.

3. Зміна поведінки та потреб клієнтів: Війна суттєво змінює поведінку та потреби клієнтів, до яких керівництво має адаптуватися.

Приклад: Попит на продукти харчування та товари першої необхідності, а також на послуги психологічної підтримки зростає.

4. Зниження мотивації та продуктивності співробітників: стрес, невизначеність і важка втрата негативно впливають на мотивацію та продуктивність співробітників.

Приклад: Багато людей втратили роботу через війну, а ті, хто продовжував працювати, часто були емоційно виснаженими[3].

Необхідність трансформації державного управління: глобальні зміни геополітичних умов вимагають перегляду підходів до управління державними структурами.

Пропозицією є впровадити нові принципи державного управління для адаптації до змін в економічному, політичному та соціальному середовищі.

Щоб подолати дані виклики потрібно підвищити гнучкість і адаптивність й розробити гнучкі стратегії та швидко реагувати на зміни середовища, створити та підтримувати резерви, а саме створити запаси сировини та ресурсів для компенсації можливих збоїв. Варто проаналізувати націлитися на потреби клієнтів - проаналізувати зміни поведінки та потреби цільової аудиторії та відповідно адаптуйте продукти та послуги, підтримуйте та мотивуйте співробітників - розробляйте програми психологічної підтримки, навчання та мотиваційних заходів для підтримки високої ефективності роботи. Також варто впровадити нові принципи державного управління - гнучкості, прозорості та відкритості в управлінні державною структурою[4].

У висновку слід зазначити, що для вирішення нових викликів, пов'язаних із воєнним станом та трансформацією державного управління, необхідно глибоко розуміти сучасні геополітичні процеси та їх вплив на економіку, суспільство та політичну ситуацію.

Перед сучасними менеджерами стоїть завдання реагувати на швидкозмінні та незвичні обставини та приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності та ризику.

Воєнний стан змушує органи влади, бізнес та державні установи переглядати свої плани та стратегії та активно шукати нові можливості для забезпечення стабільності та ефективного управління в умовах кризи.

Розуміння та адаптація до змін у геополітичному середовищі, застосування інноваційних підходів до державного управління, а також співпраця з міжнародними партнерами стають ключовими факторами успіху.

Загалом, в умовах воєнного стану та адміністративної трансформації дуже важливі адаптивність та інноваційне мислення.

Лише постійний аналіз ситуації, гнучке реагування на зміни та пошук нових стратегій можуть забезпечити ефективне управління в складних та невизначених умовах.

### Список літератури

1. Петров І. Кризовий менеджмент у воєнних умовах: стратегії та практики. Київ. "Нові горизонти", 2022

2. Сидоренко О.В. Публічне управління в епоху геополітичних трансформацій: Тези доповіді. Матеріали Міжнародної наукової конференції "Актуальні проблеми державного управління". – К.: НАДУ, 2017. – С. 112-114.

3. Стратегічний менеджмент: виклики та можливості URL : <https://ubi.org.ua/en> (дата зверення 17.03.2024)

4. Сучасні тенденції розвитку стратегічного менеджменту URL : [http://4ua.co.ua/management/xa3ad68a5d53a89421306d37\\_2.html](http://4ua.co.ua/management/xa3ad68a5d53a89421306d37_2.html) (дата зверення 17.03.2024)

## ОБРАЗ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Гудима Анастасія Вікторівна**

Студентка факультету права, публічного управління та адміністрування, 2 АПУА групи

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

Повномасштабне вторгнення Росії на територію України від 24 лютого 2022 р. вплинуло, без сумніву, на усі сфери життя, зокрема на політичну ситуацію, економіку, соціальну сферу, екологію, освіту, культурне життя, охорону здоров'я, а також на діяльність органів публічної влади. Війна поставила і продовжує ставити чимало викликів перед простими українцями, міжнародними лідерами та службовцями органів публічної влади України. До прикладу, найважливіше – збереження суверенітету та територіальної цілісності України, руйнування безпечових умов усталеного існування людей, необхідність швидкої адаптації до нових умов життя та суттєвих трансформацій, відновлення зруйнованої інфраструктури, реінтеграція тимчасово окупованих територій, збереження природного фонду і фіксування злочинів РФ (не тільки щодо екології), гуманітарно-інформаційні виклики, реформування економіки, реформування публічної служби, психологічне відновлення людей тощо.

Під час поточної російської військової агресії в Україні, на жаль, спостерігається терор проти мирного українського населення, систематичне пошкодження цивільної інфраструктури, постійні нереалізовані вимоги під час перемовин, а також намагання зламати волю українського народу та відвернути його від демократичного шляху, спрямовуючи його на шлях тоталітаризму. У відповідь на це українське суспільство проявило стійкість, об'єдналося довкола свого політичного та військового керівництва, змінило спосіб життя на воєнний ритм та активно долучилося до зусиль для перемоги над окупантами [2].

Та, на нашу думку, найбільша відповідальність лежить на органах державної влади, на публічних службовцях, оскільки це саме їхнє важливе завдання – забезпечувати безпеку та стабільність країни. В умовах воєнного стану, коли держава повинна бути ефективною як ніколи у відповідь на загрози та забезпечувати національну безпеку, органи державної влади та державні службовці мають взяти на себе додаткові обов'язки та високу відповідальність. Дивлячись на функціонування органів державної влади, можемо сказати, що їм досить добре вдалося адаптуватися до нових реалій. Це і активне нормативно-правове регулювання нових питань (низка ухвалених постанов, законів, актів), і забезпечення Збройних Сил України, і урегулювання гуманітарних питань (спрощення перетину кордонів, ефективне надання гуманітарної допомоги потребуючим), і вдала міжнародна політика, що дає підтримку партнерів, економічну, військову допомогу, і відновлення будівель, інфраструктури, дипломатія та багато іншого [1]. Усе це свідчить про гнучкість, відповідальність і професійність органів державної влади.

Сьогодні діяльність державних службовців, службовців органів місцевої влади та інших має бути високопрофесійною, результативною, якісною та модерною. Пам'ятаємо, що у своїй діяльності вони, як і у період до повномасштабної війни зобов'язуються дотримуватись принципів верховенства права, законності, демократизму, патріотизму, доброчесності, політичної неупередженості, гуманізму та соціальної справедливості, чесності, ініціативності, відданості справі тощо [3]. Їхніми невіддільними обов'язками є дотримання Конституції та усіх законів України, дотримуватись принципів державної/місцевої служби і правил етичної поведінки, додержання прав й свобод людини і громадянина, забезпечування в межах наданих повноважень ефективного виконання функцій і завдань органів місцевого самоврядування та державних органів, додержання

вимог законодавства у сфері протидії та запобігання корупції, надання публічної інформації в межах, що визначені законом, сумлінне ставлення до виконання службових обов'язків, творчість й ініціативність у роботі, постійне підвищення професійної кваліфікації та вдосконалення організації своєї роботи, що в умовах постійних викликів є дуже актуальним [4].

На жаль, ми вже мали змогу спостерігати за порушенням деяких принципів та норм. До прикладу, акти корупції, хабарництва, що в умовах війни є нонсенсом і зрадою, патріотизм та чесність (коли за власним бажанням влада співпрацювала з ворогом). Також є проблеми із прозорістю надання публічної інформації, коли часто громадянам не висвітлюється необхідна інформація (на офіційних сайтах) і вона є застарілою. Це означає, що у публічній службі і у діяльності публічних службовців є місце реформуванням, змінам і вдосконаленням.

Як вже зазначалось, робота управлінців публічних органів наразі має бути ефективніша та більш професійна, щоб відповідати вимогам мінливого світу. Тому, окреслимо чим має відрізнятися діяльність сучасних публічних управлінців в умовах війни.

Перш за все, потрібно розвивати лідерські якості. Варто пам'ятати, що лідерами не народжуються, а лідерами стають. Сьогодні кожному під силу навчитися управлінським якостям. Здатність вести і мотивувати команду в складних умовах, приймати важливі рішення та брати на себе відповідальність є цінною і є беззаперечно важливою, адже людям потрібно завжди мати опору та довіру, того хто допомагатиме проходити важкі часи та вчить не здаватися на власному прикладі.

По-друге, володіти ефективним комунікаційним мистецтвом. В умовах повномасштабної війни, розв'язаної Росією проти України, ефективні комунікаційні навички стають для публічних службовців не просто корисною, а й життєво необхідною навичкою. Адже:

- чітке та неупереджене інформування населення про ситуацію в країні допомагає знижувати рівень тривоги та паніки, а також запобігає поширенню дезінформації та пропаганди;

- ефективна комунікація між різними групами населення, такими як військові, волонтери, бізнес та громадські організації, допомагає їм координувати свою роботу та досягати кращих результатів;

- Чітка та послідовна комунікація з міжнародною спільнотою про ситуацію в Україні дасть змогу їй краще зрозуміти події, що відбуваються, та мотивує надати Україні необхідну допомогу і підтримку;

- вміння структуровано відповідати на запитання та пояснювати свої рішення допомагає владі продемонструвати свою компетентність та відповідальність;

- відкрита та прозора комунікація з громадянами допоможе їм зрозуміти, як працює влада, та підвищити рівень довіри до неї (з чим також наразі є проблеми).

По-третє, сучасному управлінцю необхідний добре розвинений емоційний інтелект. Війна призвела до того, що мільйони людей в Україні втратили свої домівки, близьких, роботу. Публічні службовці, які володіють емоційним інтелектом, зможуть краще зрозуміти емоційний стан людей, які постраждали від війни, та надати їм необхідну підтримку. Емоційний інтелект допоможе публічним управлінцям налагодити необхідний контакт з людьми, які переживають складні емоції, та допомогти їм впоратися з ними. За допомогою емоційного інтелекту державні службовці та службовці органів місцевого самоврядування зможуть створювати сприятливу атмосферу в робочому колективі, де підлеглі також почуватимуться у безпеці, відчуватимуть свою цінність, що покращить показники ефективності установ. Відомо, що емоційний інтелект дає і здатність зберігати спокій та тверезий розум в умовах стресу та приймати правильні рішення, які відповідатимуть інтересам країни (у нашому випадку). В умовах війни важливо, щоб публічні управлінці могли будувати міцні та довготривалі стосунки з людьми, з якими вони

працюють. Тож емоційний інтелект сприятиме розумінню індивідуальностей всіх людей та знаходити компромісні рішення, які відповідатимуть потребам усіх сторін.

Наступним важливим вмінням є кризовий менеджмент. Кризовий менеджмент є надзвичайно важливим і не лише у публічному управлінні та адмініструванні. Кризовий менеджмент – це процес управління ситуаціями, коли виникає надзвичайна подія або криза, яка може загрожувати безпеці, стабільності чи функціонуванню організації, чи суспільства. Його мета – ефективно реагувати на непередбачені події, мінімізувати шкоду та відновити нормальний порядок якнайшвидше. Управлінці кризового менеджменту розробляють плани дій, координують роботу команди, спілкуються зі зацікавленими сторонами та приймають рішення в стресових ситуаціях [5].

Війна призвела до низки кризових ситуацій, таких як руйнування інфраструктури, масові евакуації людей, дефіцит товарів та послуг, екологічні проблеми. Публічні управлінці, які володіють навичками кризового менеджменту, зможуть швидше та ефективніше реагувати на ці ситуації, мінімізувати збитки та ризики, а також забезпечити подальшу життєдіяльність населення. Вони зможуть також якісніше аналізувати інформацію, оцінювати ризики та приймати правильні рішення в умовах невизначеності, зважувати всі можливі варіанти розвитку подій та вибирати найдоцільніший на даний момент і надалі. Важливо зазначити, що вміння кризового менеджменту - це не вроджена риса, а навичка, яку можна розвивати. Існує багато програм та тренінгів, які допоможуть публічним службовцям розвинути ці навички.

Також, стратегічне мислення. Стратегічне мислення дає багато переваг. Тож, державні службовці і службовці ОМС які володіють стратегічним мисленням, зможуть бачити загальну картину війни, розуміти її ключові фактори та прогнозувати можливий розвиток подій, що буде важливим у прийнятті правильних і довгострокових рішень. Стратегічне мислення допоможе і у розробленні проєктів на подолання наслідків війни та відбудови держави. Це мають бути об'єктивні плани з відновлення зруйнованої інфраструктури, реформування економіки, зміцнення обороноздатності країни та інтеграції до Європейського Союзу. Війна - це небуденна ситуація, яка потребує нестандартних рішень. Публічні службовці, які володіють стратегічним мисленням, зможуть мислити креативно, генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення проблем, що виникають. А також важливо вміти гнучко реагувати на зміни ситуації, адаптувати свої плани та дії до нових обставин.

Стресостійкість є особливо необхідним вмінням сьогодні також. Сама робота в органах публічної влади завжди була сповнена стресів і відповідальності. А в умовах російської агресії причин для стресу і викликів стало набагато більше. Тож тепер управлінцям необхідно бути ще більш стресостійкими, контролювати свої емоції та бути обачними. Уміння залишатися спокійним і зосередженим в стресових ситуаціях допомагає людям зберігати раціональне мислення та приймати обґрунтовані рішення, які так потрібні у небезпечних обставинах. Збереження стресостійкості зможе допомогти уникнути негативних ефектів стресу на психічне здоров'я, таких як депресія, тривожність. Стресостійкість важлива й з огляду на те, що дозволяє залишатися дієздатними та швидко реагувати на зміни, небезпеку, виконуючи необхідні заходи для збереження безпеки себе і оточуючих.

Останнім необхідним вмінням є здатність працювати в команді. Відомо, що коли зусилля об'єднуються, тоді і робота йде краще, швидше та результативніше. Важливо вміти бути командним гравцем, ділитися ресурсами, інформацією, проявляти толерантність, дотримуватись етикету, співпрацювати як зі знайомими, так і з новими людьми, об'єднувати зусилля задля спільних перспективних ідей, долучатися до проєктів та брати відповідальність.

Тож таким є образ сучасного менеджера в органах публічного управління в умовах війни.



Взагалі, перелік рис і навичок, які необхідні сучасним службовцям органів місцевого самоврядування та держслужбовцям у кризових ситуаціях не є вичерпним. Важливо пам'ятати, що діяльність завжди має бути спрямована на благо держави та її громадян. У таких складних і невизначених для всіх умовах необхідно дотримуватися принципів демократії та принципів служби в тих чи інших інституціях. Збереження холодного розуму, цілеспрямованості, непорушності та оптимізму також мають цінне значення. Важливо продовжувати ефективну працю задля добробуту і перемоги держави.

#### **Список літератури**

1. Державне регулювання під час війни: як Кабінет Міністрів України адаптував економіку до воєнного стану. VoxUkraine | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: <https://voxukraine.org/derzhavne-regulyuvannya-pid-chas-vijny-yak-kabinet-ministriv-ukrayiny-adaptuvav-ekonomiku-do-voennogo-stanu> (дата звернення: 14.04.2024).

2. Дурман О. Л., Грицак Л. Б. Посилення демократичних відмінностей українців та росіян на тлі воєнного вторгнення росії в україну. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15–28 квіт. 2022 р. Київ, 2022. С. 38–41. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezy0422-t3.pdf>.

3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02 травн. 2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 14.04.2024).

5. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. С. 308-312 URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284739>

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Заставна Руслана Вікторівна**

студентка кафедри міжнародної економіки

**Скоробогатова Наталя Євгенівна**

к.е.н.,

доцент кафедри міжнародної економіки

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Фінансова стійкість – це саме той показник, який є дуже важливим для ефективного функціонування фінансової системи будь-якої держави. З початку війни Національний банк України докладає багато зусиль задля забезпечення її стабільності. Воєнна ситуація в країні є динамічною, тому постає потреба в пошуку нових рішень в фінансовому секторі задля забезпечення збалансованого розвитку країни [5, с. 2]. Як зазначають науковці, фінансова стійкість – це дуже широка система, що включає в себе низку різноманітних індикаторів, визначення яких допомагає фінансовому сектору впоратись з різноманітними негативними чинниками, як зовнішніми, так і внутрішніми, які можуть на нього діяти. Показник фінансової стійкості відображає як і поточний стан фінансового сектору, так і перспективи його функціонування в різних непередбачуваних ситуаціях, які можуть статись [5, с. 3].

За оцінками Міністерства фінансів України, у 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України, щодня втрачалось близько

2 млрд. грн, що є досить великою сумою. В лютому 2022 року надходження від митних платежів склали 34,9 млрд. грн, тоді як вже в березні вони становили 6,7 млрд. грн. Така ж ситуація була з надходженнями єдиного соціального внеску: в лютому – 34 млрд. грн, а вже у березні – 27,8 млрд. грн. Ситуацію з падінням надходжень спровокувало порушення збалансованості системи, що в свою чергу створило великі додаткові ризики для збереження фінансової стійкості України [1, с. 73].

Те, що на початку повномасштабної війни видатки набагато перевищували надходження є досить очікуваним і логічним, адже під час війни державні фінанси переорієнтовуються на забезпечення оборонної здатності держави та забезпечення відносно стабільних умов життя для її населення в цей важкий період. Аналіз даних по інших країнах, де йде війна, банки скорочують або припиняють свою діяльність, чого не відбулося в Україні. Отже, нашій країні вдалось забезпечити хоч і мінімальну, але все ж таки фінансову стабільність. Однією з важливих передумов вважаємо те, що було вчасно проведено низку антикризових заходів. Зокрема, за участю Національного банку України з настанням повномасштабної війни були вжиті наступні заходи:

- стримана паніка населення за допомогою фіксації обмінного курсу та обмежень на зняття готівки в національній та іноземній валюті в день;
- пригальмували зміну облікової ставки НБУ;
- зупинено на деякий час операції з державним боргом;
- додаткове фінансування бюджету держави шляхом викупу військових державних облігацій (70 млрд. грн) [4];
- з метою забезпечення безпеки та фінансової стабільності банківської системи вжито заходи відкликання ліцензій у російських державних банках [8];
- забезпечено постійну стабільну роботу системи електронних платежів;
- банки отримали дозвіл на надання «кредитних канікул» [1, с. 75].

Аналіз даних заходів та їх результатів дозволяє стверджувати, що банківська система України виявилася досить міцною та підготовленою. Це одна з тих сфер, яка найкраще впоралась зі своєю роботою на початку війни і продовжує показувати задовільні показники і зараз. У державних фінансах ситуація також залишалась під контролем, не дивлячись на те, що майже всі економічні сфери країни були загальмовані та призупинені. Уряд ухвалив рішення про максимальну економію державного бюджету та збільшив обсяг видатків резервного фонду [1, с. 76].

Аналіз статистичних даних за 2023 рік свідчить, що в порівнянні з 2022 роком ситуація дещо стабілізувалась, адже фінансовий сектор працював у більш-менш сприятливіших макроекономічних умовах. Такі ж умови очікуються і на 2024 рік. За минулий рік збільшилась прибутковість банків, що в свою чергу спровокувало зростання показників достатності капіталу, якого зараз достатньо і для покриття ризиків, і для виконання нових вимог. Також в 2023 році більша частина українських банків пройшла оцінку стійкості, що підтвердило міцність фінансового та банківського секторів України. Суттєві трансформації відбулися на страховому ринку. Цей сектор став стійкішим, адже з ринку пішли всі ті страховики, які не змогли відповідати новим вимогам [2, с. 5]. Також протягом останніх місяців Індекс фінансового стресу стабілізувався. Якщо 3 березня 2022 року він сягнув свого піку, а саме 0,8009, то 3 березня 2024 року він впав до 0,1313, що в 6 разів менше, ніж було. Проте рівень все одно залишається достатньо високим [3].

Якщо дивитись на всі наявні ризики, які пов'язані з нинішніми воєнними умовами, та зміни, які відбуваються на фінансовому секторі, постає потреба у подальшій підтримці визначених тенденцій та розвитку фінансової стійкості й стабільності. Одним з перших кроків має бути належне виконання місцевих бюджетів. Зараз основним завданням для них є збільшення фінансування для ЗСУ, захист населення та підтримка належного функціонування економіки країни. Тому доречним є визначення декількох стратегій для забезпечення їх ефективності.

Забезпечити функціонування та стійкість фінансової системи в умовах турбулентного середовища зможе її діджиталізація та цифровізація, які посилять її безпеку та ефективність. Також важливою є постійна діагностика, яка зможе оцінити якість всіх фінансових процесів та виявити всі наявні проблеми та ризики [7, с. 291].

Проведене дослідження свідчить, що існує низка сучасних інструментів, які зможуть побудувати стійку фінансову стабільність, а саме:

1. Технологія блокчейн – може допомогти в забезпеченні прозорості фінансової системи та зменшити рівень корупції. Це є вагомим проблемою на даний момент, яка з початком повномасштабної війни тільки посилилась [6, с. 252].

2. Фінансові технології – включають в собі нові моделі, додатки для покращення роботи, оптимізації та збільшення ефективності фінансових послуг та загалом системи. Також фінансові технології допомагають зробити онлайн-платежі більш прогресивними, а без них своє життя зараз не уявляє жодний українець.

3. Краудфандинг – це спосіб залучення коштів для реалізації певних проектів від третіх осіб, непов'язаних напряму з цими проектами. Вважаємо, що це суттєво допоможе малому та середньому бізнесу, місцевим організаціям, яким важко отримати державне фінансування. У свою чергу, підприємцям потрібно ефективно використовувати залучені кошти, адже можна дуже легко втратити свою репутацію перед тим, хто вирішив фінансового допомогти.

4. Відкриті дані – саме цей інструмент зможе допомогти підвищити довіру українців до держави, забезпечивши прозоре висвітлення всіх державних витрат. Публікувати ці дані мають на Єдиному порталі, щоб кожен громадянин міг в вільному доступі переглянути їх. Це також зможе знизити рівень корупції та іншої подібної діяльності [6, с. 253].

Незважаючи на те, якими ефективними є сучасні інструменти підвищення фінансової стійкості, існує низка проблем, які потрібно вирішити перед їх впровадженням:

1. Потрібно забезпечити стабільний та надійний доступ до мережі Інтернету та іншої базової інфраструктури в усіх місцях країни, без яких сучасні інструменти не зможуть належно працювати;

2. Важливою є підготовка кваліфікованого персоналу, який зможе правильного впровадити дані системи в фінансову сферу та забезпечити їх ефективне користування. Для цього можна співпрацювати з міжнародними партнерами або передовими ІТ-компаніями, які б допомогли організувати різні тренінги чи навчальні курси за даною темою.

3. Нові інструменти потребують відповідних змін у законодавчій базі, що викликає певні перешкоди через складне середовище регулювання.

4. Необхідні кардинальні зміни також потребують і значного фінансування. Оскільки Україна зараз перебуває в складному геополітичному та економічному стані, і фінансово залежить від міжнародних партнерів, це може стати перешкодою у впровадженні сучасних інструментів забезпечення фінансової стійкості. Одним з варіантів вирішення даної проблеми може бути залучення коштів від третіх осіб, наприклад провідних українських підприємств, які готові інвестувати в ці зміни, шукати міжнародних інвесторів, які у цьому можуть зацікавитись, або ж залучати кошти міжнародних партнерів на пільгових умовах [6, с. 254].

Отже, у контексті складного стану в Україні через війну, забезпечення фінансової стійкості стає критичним завданням для збереження економічної і соціальної стабільності країни. Запровадження ефективних заходів фінансового контролю, управління бюджетом та монетарної політики стає необхідністю для забезпечення відповідного рівня стабільності на фоні воєнних загроз. Прозорість та ефективність в управлінні фінансами, сприятливий інвестиційний клімат та посилення продуктивних відносин з міжнародними партнерами можуть стати ключовими факторами у залученні коштів для впровадження сучасних підходів у забезпеченні фінансової стійкості України.

### Список літератури

1. Возняк Галина, Дмитрик Ольга. Фінансова стабільність та напрями її зміцнення: кейс для України в умовах війни. Світ фінансів, 2022, №2 (71), с. 70-80.
2. Національний банк України: Звіт про фінансову стійкість (грудень 2023 рік). URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7)
3. Національний банк України: Індекс фінансового стресу (дата звернення: 02.05.2024). URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/fsi>
4. НБУ здійснив викуп військових ОВДП на 70 млрд грн. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-zdiysniv-vikup-viyskovih-ovdp-na-70-mlrd-grn-ta-nagoloshuye-na-neobhidnosti-aktivizatsiyi-rinkovih-borgovih-zaluchen>
5. Неізвестна О.В., Григоруk А.А., Литвин Л.М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022, №39, с. 1-7.
6. Нігачова В.В. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. Дубляни, 2023, с. 251-255. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11747/2/%D0%A7%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%D0%A2%D0%95%D0%97%202023.pdf#page=251>
7. Падалка В.О. Фінансова система України в умовах воєнного стану. Київ, 2024, с. 290-292. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/378798286\\_Politova\\_AS\\_Kriminalna\\_vidpovidalnist\\_za\\_nezakonne\\_vilucenna\\_di\\_tej\\_kejs\\_Ukraini\\_Zbirnik\\_materialiv\\_III\\_Vseukrainskoi\\_nauk-prakt\\_internet-konferencii\\_z\\_nagodi\\_vidznacenna\\_Miznarodnogo\\_dna\\_prav\\_ludini\\_m/links/65ea2c469ab2af0ef8958915/Politova-AS-Kriminalna-vidpovidalnist-za-nezakonne-vilucenna\\_ditej-kejs-Ukraini-Zbirnik-materialiv-III-Vseukrainskoi-nauk-prakt-internet-konferencii-z-nagodi-vidznacenna-Miznarodnogo-dna-prav-ludini-m.pdf#page=290](https://www.researchgate.net/profile/Anna-Politova-2/publication/378798286_Politova_AS_Kriminalna_vidpovidalnist_za_nezakonne_vilucenna_di_tej_kejs_Ukraini_Zbirnik_materialiv_III_Vseukrainskoi_nauk-prakt_internet-konferencii_z_nagodi_vidznacenna_Miznarodnogo_dna_prav_ludini_m/links/65ea2c469ab2af0ef8958915/Politova-AS-Kriminalna-vidpovidalnist-za-nezakonne-vilucenna_ditej-kejs-Ukraini-Zbirnik-materialiv-III-Vseukrainskoi-nauk-prakt-internet-konferencii-z-nagodi-vidznacenna-Miznarodnogo-dna-prav-ludini-m.pdf#page=290)
8. Про особливості припинення діяльності банків в умовах воєнного стану. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0019500-22#Text>.

## ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ ВИКЛИКИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Карапиш Світлана Павлівна**

доктор філософії зі спец. «Публічне управління та адміністрування»,

заступник директора з навчально-виховної роботи

Науковий ліцей №3 Полтавської міської ради

м. Полтава, Україна

Воєнний стан створює серйозні виклики для навчальних закладів, включаючи загальну середню освіту. Освітні заклади повинні бути готові до різкої зміни умов, забезпечити безпеку учнів та персоналу, а також забезпечити якісну освіту в умовах надзвичайної ситуації.

Формування ефективної внутрішньої системи забезпечення якості освіти є важливим аспектом управління закладом освіти, незалежно від ситуації в країні. Однак, в умовах воєнного стану, ця система стає ще більш критичною для забезпечення безпеки, ефективності та якості навчання.

Освітній менеджмент у воєнний час потребує нових стратегій та підходів до управління закладом. Сучасні методи та технології управління освітнім процесом мають

бути адаптовані до умов війни, щоб забезпечити ефективне функціонування школи та якісне забезпечення навчальних програм.

Проблеми безпеки, психологічної підтримки учнів та персоналу, забезпечення доступу до освіти для всіх категорій населення - це лише деякі з аспектів, які потребують уваги у воєнний час. Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти допоможе вирішити ці проблеми та забезпечити освітній процес у важкі часи.

Внутрішня система забезпечення якості освіти – це сукупність умов, процедур і заходів у закладі освіти, що забезпечують ефективність освітніх та управлінських процесів, які безпосередньо впливають на якість результатів навчання учнів, забезпечують формування їхніх ключових компетентностей, а також сприяють усебічному розвитку особистості учнів.

На основі аналізу нормативно-правової бази в межах нашого дослідження нами виокремлено основні документи, у яких зафіксована освітня політика держави. Такими на сучасному етапі вважаємо: Закон України «Про освіту» (2017) [1], Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020) [2], розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року» від 14 грудня 2016 року № 988-р [3], наказ МОН України «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» від 09.01.2019 № 17 [4] тощо.

Міністерство освіти і науки спільно з Державною службою якості освіти розробило Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти (далі Методичні рекомендації) [5], зорієнтовані на допомогу закладам освіти у внутрішньому забезпеченні якісної освіти. Згідно з Методичними рекомендаціями, внутрішня система забезпечення якості освіти може містити компоненти, перелік яких визначено в ч.3 ст.41 Закону України «Про освіту», а саме: стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних і науково-педагогічних працівників; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти; забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, в тому числі для самостійної роботи здобувачів освіти; забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти; створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування; інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти.

Зокрема, для забезпечення комплексного розгляду питань, пов'язаних з формуванням внутрішньої системи забезпечення якості освіти, рекомендовано створити робочу групу, до складу якої доцільно включити не лише учасників освітнього процесу а й експертів у сфері загальної середньої освіти та управління, представників місцевої громади тощо. Процедура, компоненти та спосіб їх забезпечення визначено Методичними рекомендаціями.

Звісно, що ключова роль належить адміністрації закладу освіти у вирішенні проблем, пов'язаних з воєнним періодом. Керівництво повинно розробляти стратегії забезпечення якості навчання, враховуючи особливості ситуації, та готувати заклад освіти до можливих кризових ситуацій, забезпечуючи безпеку учасників освітнього процесу.

Прийняття відповідних управлінських рішень для вдосконалення внутрішньої системи оцінювання якості освіти, визначення пріоритетних напрямів удосконалення освітніх та управлінських процесів закладу освіти та аналіз тенденцій в освітній діяльності закладу освіти може бути максимально ефективним лише при зацікавленій взаємодії робочої групи (партнерів) – усіх учасників освітнього процесу та громадськості. Ефективне забезпечення якості освіти в умовах воєнного періоду вимагає співпраці та партнерства між

різними зацікавленими сторонами, такими як учні, педагоги, батьки, громадські організації та влада. Спільні ініціативи та взаємодія дозволяють ефективно вирішувати проблеми, які виникають у зв'язку з воєнними діями, і забезпечувати доступ до якісної освіти для всіх учасників освітнього процесу.

Під час здійснення внутрішньої системи забезпечення якості освіти необхідно спиратися на такі принципи: 1. Дитиноцентризм, бо головним суб'єктом, на якого спрямована освітня діяльність закладу освіти, є дитина. 2. Автономія закладу освіти, яка передбачає самостійність у виборі форм і методів навчання, визначення стратегії і напрямів розвитку закладу освіти, відповідно до нормативно - правових документів та Державним стандартам загальної середньої освіти. 3. Цілісність системи управління якістю. 4. Постійне вдосконалення – професійне зростання, майстерність та самоосвіта, уміння вчитися разом з дітьми. 5. Вплив зовнішніх чинників/суспільних викликів. 6. Гнучкість і адаптивність, що означає уміння адаптуватись до постійних змін, бути в тренді усіх важливих освітнянських нововведень, бути готовим до різних соціальних контактів, відкритість, комунікабельність.

Особливої актуальності набули інновації з початком широкомасштабної війни на території України, коли стало життєво необхідним приймати швидкі, нестандартні, по суті – інноваційні рішення. Функціонування системи освіти в умовах воєнного стану характеризується інтенсивним пошуком нових підходів до навчання, інноваційних форм організації освітнього процесу, ефективних педагогічних та інформаційних технологій. Саме тому підтримка активного упровадження інновацій в освітню галузь під час війни стала одним із ключових напрямів роботи кожного закладу освіти. Варто зазначити, що в цей складний час і самі освітяни стали більш активно вести пошук шляхів вирішення проблем в організації навчання здобувачів освіти. Багато закладів освіти відкрили у вільному доступі платформи зі своїми навчальними матеріалами.

Управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок та підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту. Адже з'являється оперативне управління, спричинене перебоями/перервами роботи установи, реструктуризацію ієрархічних моделей та потребу у реформуванні організаційних структур. Під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. Учасники освітнього процесу не можуть ізолюватися від середовища і повністю ігнорувати його, але можуть вивести себе із зони небезпеки вчасно і лишатися пильними, щоб вчасно виявити небезпеку.

Ефективними функціями керівника закладу освіти задля реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти в умовах воєнного стану, на нашу думку, є: забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти під час змішаної форми навчання; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії в офлайн- та онлайн-формі; організація безпечного і здорового освітнього середовища, включаючи укриття.

Висновки наукового дослідження:

- Умови воєнного стану породжують нові виклики для освітнього менеджменту в закладах загальної середньої освіти.
- Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти стає стратегічним завданням у період воєнного конфлікту.
- Освітні заклади в умовах воєнного стану повинні реагувати на виклики та забезпечувати якісні умови навчання.
- Відновлення та підтримка освітнього процесу у воєнний період потребує ефективного управління та стратегічного планування.
- Адаптація освітнього середовища до нових умов вимагає впровадження інноваційних підходів у системі освітнього менеджменту.
- Забезпечення якості освіти у воєнний період передбачає взаємодію з усіма зацікавленими сторонами та підтримку спільних ініціатив.
- Роль освітнього керівництва полягає в розробці стратегій забезпечення якості освіти та управлінні кризовими ситуаціями.

- Партнерство з громадськістю та взаємодія з батьківськими організаціями стають ключовими аспектами у забезпеченні якості освіти в умовах війни.
- Потрібна система моніторингу та оцінки якості навчання для постійного вдосконалення освітнього процесу під час воєнного конфлікту.
- Інноваційні підходи та креативні рішення у сфері освітнього менеджменту допоможуть вирішувати виклики, що виникають у зв'язку з воєнним станом.

#### **Список літератури**

1. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145 VIII, із змінами (витяг). Верховна рада України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145\\_19](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145_19) (дата звернення 01.05.2024)
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX, із змінами (витяг) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 01.05.2024)
3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року. URL: [http://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/54258/](http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/54258/) (дата звернення 01.05.2024)
4. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення 01.05.2024)
5. Про затвердження Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти. URL: [http://ru.osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/77685/](http://ru.osvita.ua/legislation/Ser_osv/77685/) (дата звернення 01.05.2024)

### **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

**Кисленко Ю.О.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління  
Керівник: д. н. держ. упр., професор

**Пахомова Т.І.**

Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасному світі публічна сфера стикається зі зростаючими викликами, що вимагають ефективного та інноваційного управління людськими ресурсами. Швидкі технологічні зміни, зміна у вимогах громадськості та потреба у покращенні ефективності управління створюють потребу у нових підходах до управління людськими ресурсами в сфері державного управління, освіти, охорони здоров'я та інших галузях. Інноваційні інструменти управління людськими ресурсами стають ключовими факторами успіху у публічному секторі, допомагаючи забезпечити високу ефективність, розвиток та відповідність до сучасних вимог і стандартів.

Дослідження в області управління людськими ресурсами, інструменти управління людськими ресурсами, сучасні технології та методи залучення, навчання та розвитку управлінців проводяться рядом вчених, серед яких Я. Крушельницька, О. Кириченко, Т. Покотило, Н. Гавкалова, Н. Артеменко, І. Педак, Н. Гончарук, С. Серьогін, Є. Бородін, К. Комарова, Т. Балановська, М. Михайліченко та інші науковці.

До нормативно-правового забезпечення, що визначає основні засади у сфері інноваційних інструментів управління людськими ресурсами у публічній сфері, належать: Закон України “Про державну службу”[1] - встановлює загальні принципи, права та обов'язки державних службовців, порядок прийняття на службу, а також регулює кадрову політику державних органів. Закон України "Про інноваційну діяльність"[2] - сприяє

впровадженню інноваційних інструментів управління людськими ресурсами у публічній сфері шляхом стимулювання інновацій, регулювання інноваційного процесу та інших аспектів інноваційної діяльності.

Інноваційні інструменти у публічній сфері представляють собою новаторські методи, підходи та інструменти, спрямовані на покращення управління та розвиток різних аспектів діяльності у державних та громадських організаціях. Сутність таких інструментів полягає в їхній здатності до створення нових можливостей, вирішення складних завдань та досягнення стратегічних цілей у публічному секторі [1, с. 45].

Інновації у сфері управління людськими ресурсами на державній службі спрямовані на розвиток ефективної та відкритої системи державного управління, яка забезпечує високий рівень професійності, мотивації та ефективності державних службовців, а також на поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища, стимулювання креативних ідей, залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу.

Мотивація є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами у публічній сфері, спрямована на стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей та виконання обов'язків на високому рівні продуктивності. Основні аспекти мотивації включають: фінансову мотивацію (надання конкурентоспроможної заробітної плати, премій та бонусів за досягнення певних цілей або високі показники продуктивності); професійний розвиток (забезпечення можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах та семінарах для розвитку професійних навичок та кар'єрного зросту); соціальну підтримку (створення сприятливого робочого середовища, включаючи програми підтримки здоров'я, балансу роботи та особистого життя, а також соціальні пільги та програми допомоги); визнання та похвалу (відзначення досягнень працівників, висловлення слова подяки та визнання за внесок у розвиток організації); участь у прийнятті рішень (залучення працівників до процесів прийняття стратегічних та оперативних рішень, врахування їхніх думок та ідей).

В Україні великий попит на висококваліфікованих фахівців в управлінні на різних рівнях, які мають значний практичний досвід та професійну підготовку. Органи державної влади активно використовують сучасні технології для залучення таких кадрів у свою діяльність.

До інноваційних інструментів управління людськими ресурсами у публічній сфері відносять такі технології, як: лізинг персоналу (staffleasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку організацію на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років). Аутстафінг (outstaffing) – рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат вже існуючий персонал організації – клієнта. Аутсорсинг (outsourcing) – компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії. Рекрутинг – технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів. Executive Search – технологія пошуку унікальних фахівців на керівні посади. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. Middle selection – технологія пошуку керівників середньої ланки. Хедхантинг (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала. При хедхантингу на етапі дослідження ринку використовуються технології networking (плетіння сітей) та direct search (прямий пошук). Networking – методика хедхантингу, яка полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на необхідного спеціаліста. При direct search консультант спільно



з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, та пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника. Скринінг – технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи [3, с. 81].

Сучасні методи розвитку публічних управлінців: тренінги - мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб. Кейс-Стаді - інтерактивна технологія для короткострокового навчання на основі ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення. Коучинг - нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці. E-learning - масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей [1, с. 225].

Використання ІТ-технологій у сфері управління людськими ресурсами в публічній сфері надає численні переваги, а саме: ефективне управління даними (ІТ-технології дозволяють збирати, зберігати та обробляти великі обсяги даних про співробітників, їхні навички, досвід, кваліфікацію тощо. Це дозволяє HR-відділам ефективно управляти цією інформацією та використовувати її для прийняття стратегічних рішень); автоматизацію рутинних процесів (таких як облік робочого часу, відпусток, відсутності, а також процеси підготовки документів та звітності.); покращення доступності інформації (завдяки цифровим системам, інформація про політику компанії, процедури, правила та вакансії може бути легко доступною для всіх співробітників, що підвищує прозорість та зручність спілкування); підвищення ефективності навчання та розвитку (дозволяє працівникам отримувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який зручний для них час та місце, що сприяє їхньому професійному розвитку); полегшення комунікації (використання електронних комунікаційних інструментів, таких як електронна пошта, чати та відеоконференції, спрощує комунікацію між співробітниками та відділами, особливо в умовах розподіленого робочого середовища) та забезпечення безпеки даних (високий рівень захисту конфіденційної інформації про співробітників, зменшуючи ризик витоку даних та несанкціонованого доступу до них). Ці переваги сприяють оптимізації процесів управління людськими ресурсами, підвищенню продуктивності та ефективності роботи державних організацій.

До прикладів успішного впровадження ІТ-систем управління людськими ресурсами в державних органах, можна віднести: системи електронного документообігу (використання електронних платформ для обробки та зберігання документів щодо управління персоналом); системи онлайн-навчання (створення платформ для онлайн-навчання персоналу, що дозволяє здійснювати професійний розвиток без виходу з робочого місця).

Враховуючи зазначене, слід розуміти, що інноваційні інструменти управління людськими ресурсами в публічній сфері, стають необхідною складовою для успішного функціонування організаційного середовища. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом, таких як системи електронного документообігу, а також програмне забезпечення для оцінки та розвитку кадрів, дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити адаптацію до змін у соціально-економічному середовищі та зберегти конкурентоспроможність організації. Реалізація цих аспектів дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, мотивації та управління розвитком персоналу, що в свою чергу сприяє покращенню якості послуг, наданих у сфері публічного сектора, та задоволенню потреб громадян. Такий підхід дозволяє публічним установам ефективно

використовувати свої людські ресурси, щоб відповідати вимогам сучасного соціального та економічного середовища.

### Список літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ :ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. ред. від 19.12.2019. Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. ред. від 31.03.2023. Офіц. веб-портал Верхов. Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
4. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Сergygin, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

## ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЯ ЗМІН ПРИ ПІДГОТОВЦІ ПРОГРАМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

### Комаровський Іван Вікторович

доктор філософії зі спец. «Публічне управління та адміністрування»,  
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і  
бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

Розглядаючи завдання щодо визначення можливих підходів до планів з повоєнного відновлення України, їх теоретичного обґрунтування та побудови відповідної моделі, слід відмітити, що реалізація таких планів завжди супроводжується змінами у суспільстві, стані соціально-економічного розвитку країни та системі державного управління. Це обумовлює підхід, за яким в основу формалізації проблеми повоєнного відновлення країни пропонується покласти теоретичну концепцію, яка буде відображати всі зміни, що будуть відбуватися в на протязі всього процесу відновлення.

У подальшому запропонована модель може стати основою всіх заходів з підтримки переформування відносин між країнами в басейні Чорного моря, сприянню подальшого розвитку політики ЄС в регіоні.

Як відомо, визначення положень теорії змін ґрунтується на послідовному опису подій, які відбуваються та які можуть привести до певного бажаного результату. Для цього розгляд будь якої теорії змін починається з визначення чіткої кінцевої мети та опису у зворотному напрямку всіх кроків, які треба зробити щоб створити передумови для досягнення цієї мети.

Таким чином це метод, який покликаний довести, що певне втручання призведе до певних змін у розвитку регіону. Для цього, при практичному застосуванні, теорія змін повинна спиратися на встановлення причинно-наслідкового зв'язку всіх етапів. При аналізі такого зв'язку вважається доцільним:

- проводити консультації із ключовими зацікавленими сторонами та вивченні того, що працює, а що ні в різних контекстах;
- перевіряти зроблені при розробці програми відновлення припущення, їх відповідність визначеним показникам;

– обов'язково враховувати контекст ініціативи, включаючи соціальні, політичні та екологічні умови, поточний стан проблеми повоєнного відновлення країни, давати оцінку рівня впливу зовнішніх факторів, здатних вплинути на зміни;

– заздалегідь визначити та узгодити з зацікавленими сторонами проміжні та кінцеві результати, з урахуванням їх корисності для суспільства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити що безумовною перевагою застосування теорії змін при плануванні повоєнного відновлення є те, що вона дозволяє не тільки чітко структурувати будь яку програму, але і за рахунок урахування при цьому різних точок зору та припущень щодо процесу змін, забезпечити необхідний рівень адаптації до змін зовнішнього середовища [1]. Достатній рівень адаптації програми за положеннями теорії змін може бути забезпечений на основі урахування основних припущень та ризиків, які треба переглядати протягом усього процесу, щоб переконатися, що прийнятий підхід сприятиме бажаним змінам.

Теоретичні засади теорії змін в даний час представлені рядом концепцій, підходів та гіпотез. Більшість з них розглядають загальні положення змін, що відбуваються. Це дозволяє їх застосовувати за різних умов, як наприклад аналіз конфліктів, розробки стратегії місцевого розвитку, подолання екологічної кризи тощо. В цьому плані тут слід виділити дві основні теорії: механістичну та органічну концепції змін [2-3]. В якості прикладу теорії змін, яка застосовується при плануванні конкретних програм з розвитку, може бути [4].

Розглядаючи перспективу планування повоєнного відновлення України, відбудову її інфраструктури та економіки, слід прийняти до відома, що цей процес буде відбуватися на основі чіткого планування, коли всі учасники мають діяти відповідно заздалегідь визначеним детермінованими правилам та умовам діяльності. Таким умовам повністю відповідає механістична або детерміністська теорії змін. За нею пропонується розглядати певну суспільну або організаційну проблему як систему, всі частини або елементи якої жорстко пов'язані між собою та діють за фіксованими,

У випадку планування повоєнного відновлення України така детермінованість має свої прикмети:

1. єдиноначальність, що проявляється в існуванні певної ієрархії відносин між гілками влади що будуть залучення до управління процесом відновлення;

2. розподіл компетенцій, функцій та обов'язків. Всі учасники процесу з відновлення мають бути віднесені до певних груп виконавців окремих частин програми: матеріальне забезпечення, підтримка інфраструктури, державні інституції тощо;

3. наявність спільної кінцевої мети та узгоджених проміжних результатів. Діяльність кожної з груп виконавців визначається загальною організаційною метою та результатами, які мають отримати їх група;

4. адаптивність процесу повоєнного відновлення. Зміна ситуації, нове спрямування міжнародної політики, сприйняття суспільством отриманих результатів вимагає постійної адаптації до зовнішніх факторів впливу.

Як зазначено вище, обов'язковою умовою успіху програми відновлення є її чітке планування. В свою чергу це вимагає застосування в процесі планування системного підходу, в рамках якого будуть розглянуті всі складові, що відносяться до визначення стійкості системи регіонального розвитку, встановлені внутрішні зв'язки між складовими регіональної системи та виявлені властивостей, що є критичними для регіонального розвитку.

Загалом, план з повоєнного відновлення України, який має поєднувати як національні пріоритети, так і потреби окремих регіонів, у своїй основі має враховувати такі чинники, як стан інфраструктура, географічне положення, рівень економічного та соціального розвитку, його конкурентоспроможність, пріоритети які є важливими для органів публічного управління та фактори зовнішнього впливу.

Сукупність перерахованих чинників створює складну систему, яка можна визначити як ергатичну систему (ЕС). Під такими системами звичайно розуміють будь яку складну ієрархічну систему управління, з якою всі зацікавлені сторони можуть брати участь на будь-якому рівні.

Практичні дії по застосування теорії за механістична підходом, кола програма відновлення та відповідні зміни знаходяться під постійною увагою, супроводжуються проведенням оцінки проміжних результатів, вимагає для задоволення принципу адаптивності створення система петель зворотного зв'язку. Такі петлі покликані забезпечити можливості для ітерації заходів, що здійснюються за програмою, повернення назад і навіть перегляду окремих пунктів програми, якщо обставини змінилися або з'явилися непередбачені фактори впливу. була допущена помилка в розрахунках.

В той же час певною перевагою застосування механістичного підходу є можливість інтеграції окремих пунктів програми, на основі узгодження змінених процесів і структур з іншими процесами і структурами груп виконавців.

Зміни, що будуть отримані за механістичним підходом будуть відповідати задалегідь узгодженим пунктам програм. Можливість їх отримання також не буде пов'язана з діяльністю інших груп виконавців програми. Якщо всі ці ознаки процесу змін присутні, виконання програми відновлення слід розглядати як успішне. Однак слід урахувувати також ймовірність випадку, особливо тоді, коли зміна вважається локалізованою за діяльністю одної з груп виконавців, але насправді вона здійснює значний вплив на діяльність та результати інших груп.

Якщо розглядати застосування положень теорії змін з точки зору системного підходу, використовуючи при цьому концепцію ЕС, то в такій системі функція управління має бути покладена на органи влади. Але виникає слушне питання, чи зможуть вони самостійно вирішити всі питання планування та реалізації такої надзвичайно складної програми, як повоєнне відновлення України. Поряд з реалізацією стратегії сталого розвитку регіону, на органи ПУ покладається таке завдання, як забезпечити стан його стійкості, за яким регіон може протидіяти або адаптуватися до факторів зовнішнього впливу, захиститися від перешкод які виникають внаслідок впливу факторів, які були не передбачені.

Забезпечення захищеності ЕС від деструктивних факторів впливу дозволяє забезпечити цілісність всій програми повоєнного відновлення. Ефективність управління фактором захищеності ЕС напряму залежить від обсягу та достовірності відомої і врахованої інформації про поточний стан системи. При цьому необхідно враховувати не тільки наявні чисельні людські, матеріальні та нематеріальні компоненти, внутрішні фактори, але і всі можливі внутрішні та зовнішні фактори впливу. Їх взаємодія у підсумку буде визначати стан захищеності системи в цілому.

Є очевидним, що прояв факторів впливу буде взаємодіяти з компонентами ЕС і у окремих випадках може стати потенційною загрозою для реалізації всій програми в цілому. Системний облік таких проявів вимагає застосування особистісно-орієнтованого підходу до оцінки захищеності ЕС у всіх аспектах забезпечення її захищеності.

При цьому, головним критерієм оцінки щодо забезпечення захищеності ЕС є відповідність існуючих на момент оцінки значень параметрів і характеристик системи передумовам виконання програми повоєнного відновлення. Можливим підходом для вирішення завдання оцінки захищеності системи від загроз деструктивних факторів впливу є децентралізація системи державного управління, передача необхідних компетенцій на нижчий рівень.

Узагальнюючи викладене, слід признати що при розгляді можливості практичного покладання механістична концепції в основу теорії змін, слід прийняти до уваги її певну обмеженість. Але у випадку України, коли програма її повоєнного відновлення буде ґрунтуватися на низці міжнародних ініціатив, за якими думка місцевих акторів не завжди

відповідає представленню іноземних партнерів щодо майбутнього держави, застосування чіткої ієрархії відносин буде мати вирішальне значення.

#### **Список літератури**

1. Власенко Р. Г. Гончар Ю. О. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Посібник, 2020, 92 стор. <https://decentralization.ua/uploads/library/file/695/theory-of-change-manual.pdf>
2. Brest P. (2010). "The Power of Theories of Change" Stanford Social Innovation Review. Spring. <https://sc4ccm.jsi.com/wp-content/uploads/2016/07/The-Power-Of-Theories-Of-Change.pdf>
3. Clark H. & D. Taplin (2012). Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change. (PDF). New York: Actknowledge. <https://library.alnap.org/help-library/theory-of-change-basics-a-primer-on-theory-of-change>
4. 4. Tukumbi Lumumba-Kasongo (2017) Contemporary Theories of Conflict and their Social and Political Implications. Peace, Security and Post-Conflict Reconstruction in the Great Lakes Region of Africa. 28/06/2017, 47 P. [www.codesria.org](http://www.codesria.org) > IMG > pdf > 3- Contemporary

### **БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Крамар Микола Олександрович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Бізнес-план – це точний і чіткий опис майбутньої діяльності, найважливіший інструмент, який враховує велику кількість можливих ризиків і дозволяє їх уникнути. Створення такого плану передбачає збільшення відсотка ймовірності успішного ведення бізнесу, оскільки він є невід'ємною частиною стратегічного планування, певним керівництвом для контролю та виконання завдань. Дуже важливо розглядати бізнес-план як процес планування та інструмент управління всередині компанії.

Відповідно до «Положення про типовий бізнес-план», затверджене наказом Фонду державного майна України №301 від 26.05.1994 року бізнес-план повинен містити такі розділи:

- юридичний статус підприємства;
- стисла посвідка про діяльність підприємства;
- характеристика продукції чи послуг, що виробляється і пропонується до виробництва підприємством, та ринків збуту;
- опис конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план і програма інвестицій;
- аналіз можливих ризиків та страхування;
- висновки.

Як бачимо, існують різні підходи до формування основних частин бізнес-плану, але перелік складових бізнес-плану за стандартами BFM Group Ukraine є найповнішим і найточнішим. Він містить ті самі розділи планування, що й наведені вище, але додано два

додаткові елементи: вкладення бізнес-плану та інформацію про підтримку проекту. Таким чином дані компанії будуть надаватися більш повним чином, що в кінцевому підсумку сприятиме реалізації цього плану [3].

Стратегічне планування - це управлінська діяльність, спрямована на створення та підтримку відповідності між корпоративними цілями, технічним і фізичним потенціалом компанії та ринковими можливостями. Не менш важливими є стратегічні переваги над конкурентами. Відповідно до наукової думки Л. Харрісона, бізнес-план є головним чинником і засобом досягнення бізнес-цілей. Бізнес-планування дозволяє менеджерам не тільки стверджувати про необхідність розвитку того чи іншого проекту, а й допускати його реалізацію в існуючих ринкових умовах. [4]. Для кожної компанії це справді необхідна оцінка власної діяльності, а також важливий інструмент для прийняття проектних та інвестиційних рішень для задоволення потреб ринку глобальна школа.

Причини виходу компаній на зовнішні ринки можна розглядати з трьох точок зору: глобальний, національний і справді організаційний. Якщо говорити про перший рівень, то варто зазначити, що найважливішою тенденцією на будь-якому ринку є глобалізація, тобто поступова економічна, політична та культурна інтеграція всього світу, що призводить до сумісної з регіональною інтеграції. Цей процес по-різному оцінюється політиками та науковцями, але він об'єктивно охоплює всю світову економіку та створює умови для формування спрямованості зовнішньоекономічних зв'язків.

Мотивацію виходу на міжнародний ринок можна розглядати з таких позицій:

- негативні тенденції на внутрішньому ринку, що змушують підприємства виходити на зовнішні ринки;

- розвиток компанії та розширення сфер діяльності;

- необхідність підтримки та розвитку іміджу компанії;

- прагнення подолати залежність від внутрішньої ринкової ситуації з її власними особливостями, щоб розосередити можливі ризики та забезпечити можливість мобілізації ресурсів;

- прагнення отримати досвід компаній, які тривалий час існують на світовому ринку, мати можливість конкурувати з ними;

- можливість використання державних програм сприяння міжнародній торгівлі;

- прагнення вивільнити частину використовуваних на внутрішньому ринку ресурсів для вирішення більш складних і перспективних завдань.

Цілі міжнародної діяльності виробника можуть бути короткостроковими, оперативними і довгостроковими, вони стосуються забезпечення або досягнення показників загальнопромислової діяльності (прибуток, обсяг продажів, частка ринку) або діяльності управлінських служб, тобто різних сфер діяльності на міжнародному ринку. Цілі міжнародного менеджменту більш динамічні, ніж цілі національних ринків, визначаються більшою невизначеністю в поведінці міжнародного середовища.

Виведення будь-якого товару на зовнішні ринки, без наявності певного досвіду, зазвичай є досить тривалим еволюційним процесом. Та практика відомих підприємств показує, що систематичне, поступове набуття навичок в зовнішньоекономічній діяльності – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного і довготривалого успіху. Міжнародний ринок є надзвичайно багатограним механізмом, що потребує детального вивчення для отримання доступу до позиціонування на ньому [2, с.320].

Виробник має забезпечити відповідну якість товару, упаковки, дизайну та реклами, що відповідає міжнародним стандартам та культурним відмінностям ринкової площадки, на якій позиціонуватиметься товар. Безсумнівно, що усі ці нюанси повинні детально враховуватись при розробці бізнес-плану [1, с.28]. Практична робота щодо розробки цілей за своїм контекстом фактично і є змістом планування. Щоб конкретніше зрозуміти систему, ми зобразили даний процес на рис.1.

Можна виділити кілька підходів, які зосереджені на дослідженні та виявленні конкретних нюансів операцій, враховуючи ті методи, які частково гарантують успішну

реалізацію продукту чи послуги. Можна виділити три основні підходи: суб'єктивний, фрагментарний і комплексний. Загалом бізнес-планування передбачає розробку бізнес-плану, який дозволяє ефективно управляти бізнесом і забезпечити безперебійну роботу в майбутньому. Бізнес-план розробляється для зовнішніх і внутрішніх цілей.



Рис.1. Зміст та процес розробки бізнес-плану

Типова структура бізнес-плану включає такі основні розділи: резюме, опис компанії та галузі, опис продукту чи послуги, маркетингова стратегія, план виробництва, організаційний план, фінансовий план, аналіз ризиків проекту, додаток до бізнес-плану та інформація про підтримку проекту.

Основними факторами виходу виробників на міжнародні ринки є:

- подолати залежність від внутрішнього ринку;
- підвищити ефективність бізнесу шляхом зміцнення своїх позицій на ринку;
- забезпечити довгостроковий збут і економічне зростання;
- отримати доступ до «ноу-хау» шляхом виходу на певні зовнішні ринки;
- стабілізувати або розширити сферу цінової політики;
- знизити загальний виробничий ризик шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції;

Особливість бізнес-плану на ринку полягає в тому, що він залежить від постійних і постійних тенденцій розвитку, які нав'язують основні виробники на ринку. Цей фактор важко прорахувати заздалегідь, тому необхідно розуміти, що бізнес-план галузі товарів чи послуг буде зазнавати постійних змін, які, у свою чергу, суттєво впливатимуть на тип товару чи послуги, а отже, і на виробничо-фінансова частина.

Мотиви виходу виробника на світовий ринок характеризуються переліком цілей, які не вдається досягнути через складний економічний стан на ринку України. Основною причиною є розширення клієнтської бази та набуття досвіду від конкурентів як в процесах технологій та технік виробництва, так і в способах реалізації виробленої продукції. Дані мотиви в майбутньому дозволять розширити асортимент продукції, підвищити її якість та збільшити рентабельність бізнесу.

Бізнес-планування є незамінним процесом, без якого будь-яка організація може успішно вижити. Врахування всіх можливих процесів протягом існування бізнесу допоможе менеджеру правильно розподілити капітал на необхідні процеси. Дані та характер бізнес-плану створюють передумови для ефективного виробництва та зменшать рівень ризику в майбутньому.

### Список літератури

1. Карпова С. Інноваційні підходи в маркетинговій політиці сучасних ТНК // Маркетинг. – 2019. – №2. С. 26–30.
2. Рокоча В.В. Міжнародна економіка. – Київ: Таксон, 2013. – С. 320
3. Складові бізнес-плану за стандартами BFM Group Ukraine URL: <https://sites.google.com/site/biznesplanvan9/skladovi-biznes-planu-zastandartami-bfm-group-ukraine>
4. Харрісон Л. Культура та економічний розвиток / Лоуренс Харрісон // In liberty – бібліотека свободи URL: <http://www.inliberty.ru/library/study/324/>

## ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНУ

**Красностанова Наталія Едуардівна**

к.е.н., доцент,

завідувач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Смолкін Мирослав Олегович**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Інтелектуальний капітал сьогодні у всьому світі визнаний ключовим фактором конкурентоспроможності та розвитку економіки на всіх рівнях. Світовий досвід показує, що в конкурентному середовищі, що загострюється, найбільш динамічний і стійкий розвиток економіки країн, регіонів і організацій реального сектора економіки залежить від накопиченого інтелектуального капіталу та умов його розвитку та використання. Знання, ключові компетенції, інтелектуальна власність та її захист, якість людських ресурсів найбільше визначають позицію економічних суб'єктів у ринковому середовищі, їх вартість, перспективи розвитку. У розвинених країнах світу випереджальними темпами зростає частка економіки знань, що включає наукомісткі види економічної діяльності, інформаційні, телекомунікаційні технології, освіту, охорону здоров'я та ін.

Виникнення та розвиток теорії інтелектуального капіталу є закономірним етапом розвитку сучасної економічної думки, що базується на еволюції поглядів економістів на людські ресурси та інноваційних процесах в економіці.

На самому початку становлення цієї теорії, біля джерел якої стояли Дж. Уолт, Г. Беккер, Т. Шульц, С. Коваль, людський капітал розглядався виключно як знання та вміння працівника, а інвестиції в людський капітал прирівнювалися до інвестицій у навчання персоналу. У подальших дослідженнях М. Боумана, Б. Вейсборда, М. Блауга, С. Боулса, Б. Чізвіка, А. Ауліна, В. Ванга і Т. Девенпорта людський капітал став включати здоров'я працівника, його мотивацію, мобільність і лояльність компанії. Також з розвитком теорії людського капіталу, підвищенням кваліфікаційних вимог до працівників на практиці почала зростати роль персоналу як ключового ресурсу підприємства, за який іде конкуренція між роботодавцями.

Другим напрямом, який заклав основи теорії інтелектуального капіталу підприємства, стала концепція інноваційного менеджменту. Питання інноваційних процесів для підприємства почали розглядатися ще наприкінці XIX століття. У момент зародження цього наукового напрямку А. Маршал розглядав інновації як один з необхідних процесів на підприємстві, що стоять поряд з іншими, проте з розвитком економіки та відповідно економічної науки в роботах Й. Шумпетера, Е. Денісона, М. Калецькі, П. Ромера



і Р. Лукаса вміння створювати та відтворювати інновації почало розглядатися як основна конкурентна перевага підприємства.

Формування на рубежі століть нової економіки, заснованої на знаннях, підвищення швидкості змін у техніці, технології, суспільстві призвело до створення теоретичної концепції інтелектуального капіталу, яку можна розглядати як наступну стадію розвитку економічної теорії, адекватну реаліям ХХІ століття.

У 1985 року Таїті Сакайя опублікував одну з перших наукових праць, присвячених дослідженню інтелектуального капіталу. У ній автор розглядав поширення знань та їх втілення у матеріальних благах, які є рушійною силою глобальних змін у світовій економіці. Не зважаючи на те, що Сакайя описує основні процеси та елементи, властиві інтелектуальному капіталу, цей термін він не використав.

Лише у 1997 р. було опубліковано перші дослідження, які фокусувалися виключно на проблемах інтелектуального капіталу. До них належить насамперед праця М. Мелоуна та Л. Едвінссона «Інтелектуальний капітал. Визначення справжньої вартості підприємства». У своїй відомій книзі вони провели аналіз практики управління інтелектуальним капіталом, у тому числі його оцінки на прикладі фінансової компанії «Scandia». Автори розглядали інтелектуальний капітал як «приховану вартість компанії, нефінансову складову бізнесу, приховані умови розвитку» [1].

Іншим значним дослідженням, де розглянута теорія інтелектуального капіталу, є робота Т. Стюарта «Інтелектуальний капітал. Нове джерело багатства корпорації». У ній автор дає розгорнуте визначення інтелектуального капіталу як «накопичених корисних знань, інтелектуального матеріалу, який сформований, закріплений за компанією та використовується для більш цінного майна» [2].

Наступним етапом у розвитку цієї теорії стали роботи Е. Брукінг. У її роботах термін "інтелектуальний капітал" трактується як "нематеріальні активи, без яких компанія тепер не може існувати, посилюючи конкурентні переваги". Основний внесок Е. Брукінг у теорію в тому, що вона визначила структуру інтелектуального капіталу. На її думку, він складається з ринкових активів, інтелектуальної власності як активу, людських активів та інфраструктурних активів.

Вищезазначені роботи заклали основу наукових поглядів на категорію «інтелектуальний капітал», яка є загальноновизнаною і використовується на практиці на різних рівнях управління.

Безліч дослідників розвивали та доповнювали теорію інтелектуального капіталу. Велику увагу вони приділили поняттєвому апарату даної теорії. У розумінні інтелектуального капіталу намітилося кілька напрямів. Серед усіх розглянутих дефініцій можна виділити кілька підходів щодо визначення сутнісних характеристик інтелектуального капіталу підприємства:

- як сукупність знань та умінь працівників;
- інтелектуальний капітал як перевищення ринкової вартості над вартістю активів;
- інтелектуальний капітал як ключове джерело розвитку.

Отже, можна дійти висновку, що теорія інтелектуального капіталу еволюційно сформувалася з кінця теорії людського капіталу та інноваційного менеджменту. Існує кілька основних підходів до визначення сутності інтелектуального капіталу: як сукупності знань, умінь, навичок та компетенцій працівників; як перевищення ринкової вартості підприємства над балансовою вартістю; як ключового ресурсу у розвитку компанії. У дослідженні ми дотримуємося погляду на інтелектуальний капітал як ключовий ресурс розвитку і розглядаємо як сукупність взаємозалежних інтелектуальних ресурсів, ефективність використання яких призводить до зростання конкурентоспроможності суб'єкта.

Практика економічного розвитку останніх двох десятиліть показала, що інтелектуальний капітал економічного суб'єкта є основою його конкурентоспроможності на різних рівнях, зовнішньому та внутрішньому ринках.

Перші дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства були зроблені М. Портером, А. Маршалом, Л. Вальрасом, Е. Чемберленом, Дж. Робінсоном, Й. Шумпетером.

У вітчизняній економічній літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності конкурентоспроможності, яка могла б всебічно відобразити її як економічну категорію. Виходячи з розглянутих визначень, для подальшого розгляду оцінки конкурентоспроможності визначимо сутність конкурентоспроможності на різних рівнях дослідження.

Конкурентоспроможність країни – це здатність країни:

- виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків;
- створювати умови нарощування державних ресурсів;
- забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП та якість життя населення на рівні світових значень.

Конкурентоспроможність регіону – здатність регіону:

- виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам внутрішніх та світових ринків;
- створювати умови нарощування регіональних ресурсів для забезпечення зростання потенційної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;
- забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП та якість життя населення регіону на рівні світових значень.

Конкурентоспроможність галузі – здатність галузі:

- виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових та внутрішніх ринків;
- створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій.

Конкурентоспроможність підприємства (за М. Портером) «Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або суб'єктами ринкових відносин, що конкурують» [3]

Сучасні зміни у структурі економіки призвели до переходу до економіки знань. Економіка знань – економіка, де основними чинниками розвитку є знання та людський капітал. Процес розвитку такої економіки полягає у виробництві знань, високих технологій, інновацій, у підвищенні якості людського капіталу та якості життя населення.

Перехід на даний етап дозволить суттєво посилити конкурентоспроможність країни та її регіонів завдяки деяким особливостям, властивим економіці знань:

- продукти, вироблені в результаті новостворених знань, мають значно більшу конкурентоспроможність порівняно з вже наявними товарами внаслідок нових характеристик, отриманих на основі нових досліджень, експериментів і знань;
- додана вартість для інноваційних виробів у десятки та сотні разів вища, ніж для сировинних активів. Висока кінцева вартість формується шляхом використання нових знань, наукових розробок, наукомістких технологій;
- економіка знань формує інший тип соціальної та господарської системи, де найбільш затребуваними є талант, знання, уміння, технології, здатність вирішувати серйозні наукові та практичні завдання. В економіці такого типу робочі місця більш гігієнічні, безпечні, припускають цікаву та творчу інтелектуальну працю;
- розвиток конкурентоспроможного попиту. Створення продукції з високою часткою доданої вартості потребує висококваліфікованих і високооплачуваних працівників, тим самим, з одного боку, підвищується добробут громадян, які створюють внутрішній попит на нову продукцію, з іншого боку, зростає інтелектуальний капітал регіону та країни загалом;
- інноваційні товари з просунутими характеристиками або товари, які не мають близьких аналогів, стають на якийсь час природними монополістами на ринках. Тому

прибутки, одержувані інноваторами і частково інвестовані в інші розробки та виробництва, непорівнянні за своєю величиною з традиційними продуктами. Особливо це для тих товарів ринкової новизни, які згодом формують нові ринки;

- підвищена інвестиційна привабливість порівняно з іншими регіонами та країнами за рахунок великої кількості підприємств, що генерують велику додану вартість та розвинений внутрішній попит.

Отже, інтелектуальний капітал є важливим джерелом впливу на конкурентоспроможність як на мікрорівні, так й мезо- і макрорівнях. Завдяки генерації інноваційних продуктів та технологій, удосконаленню технологій та бізнес-процесів інтелектуальний капітал може безпосередньо впливати на національну та світову економіку. Це актуалізує дослідження впливу показників інтелектуального капіталу на конкурентоспроможність не лише на мікрорівні, а й на рівні країн та регіонів.

#### **Список літератури**

1. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. HarperCollins, 1997. p. 240.

2. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday. 1997. p. 67.

3. Porter Michael E. Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1998. 886 p.

### **УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ**

**Леміш Катерина Михайлівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

**Величко Марина Леонідівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Бердянський державний педагогічний університет

м. Запоріжжя, Україна

Адміністративні послуги, надані органами влади, становлять важливий аспект життя громадян та бізнесу в Україні. Ці послуги відіграють ключову роль у забезпеченні прав і інтересів громадян, а також у розвитку підприємництва та економіки. Однак, для забезпечення ефективного надання адміністративних послуг необхідна система управління, яка б дозволяла координувати та оптимізувати цей процес на різних рівнях влади.

Україна, як і багато інших країн, поступово впроваджує реформи у сфері надання адміністративних послуг з метою покращення їх якості та доступності для громадян та бізнесу. Однією із важливих складових цих реформ є децентралізація, яка передбачає делегування повноважень органам місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг. Це означає, що органи місцевого самоврядування мають відповідальність за надання певних адміністративних послуг на своїй території [1, с. 3].

Управління системою надання адміністративних послуг в територіальних громадах є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та забезпечення деяких ключових принципів.

Перший принцип, який слід враховувати при управлінні системою надання адміністративних послуг, - це концентрація. Це означає, що адміністративні послуги повинні надаватися в одному центрі, який стає центром надання послуг для громадян і бізнесу. Такий підхід робить процес отримання послуг більш зручним та ефективним, оскільки громадяни та підприємці можуть отримати доступ до різних послуг в одному місці без необхідності звертатися до різних органів.

Другий принцип - це прозорість. Інформація про доступні адміністративні послуги та процедури їх отримання повинна бути доступною та зрозумілою для громадян і бізнесу. Громадяни мають право знати, які послуги доступні для них, які документи необхідно надати, і скільки часу займе отримання послуги. Прозорість в цьому контексті сприяє підвищенню довіри до системи надання послуг та зменшенню можливості корупції.

Третій принцип - це якість. Адміністративні послуги повинні надаватися на високому рівні якості. Це означає, що процедури надання послуг мають бути стандартизованими та дотримуватися визначених термінів. Громадяни та підприємці мають право очікувати, що їхні заяви будуть оброблені професійно та без зайвих затримок [2, с. 1].

Четвертий принцип - ефективність. Витрати на надання адміністративних послуг повинні бути мінімальними. Це містить в собі оптимізацію процесів та використання сучасних технологій для автоматизації рутинних операцій. Ефективна система надання послуг дозволяє зекономити час та ресурси як для громадян, так і для держави.

Система надання адміністративних послуг в територіальних громадах включає в себе кілька ключових елементів. Першим і основним елементом є Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП). Ці центри є основною точкою доступу до адміністративних послуг для громадян та підприємців. У них можна отримати широкий спектр послуг, від реєстрації місця проживання до отримання дозволів на підприємницьку діяльність.

В окремих випадках, адміністративні послуги також надаються у відділах (управліннях) надання адміністративних послуг, які можуть бути організовані на рівні місцевих рад чи інших органів місцевого самоврядування. Цей підхід дозволяє забезпечити більше охоплення території та зручність для громадян, які можуть отримати послуги ближче до свого місця проживання.

Інформаційні системи відіграють важливу роль в управлінні системою надання адміністративних послуг. Вони дозволяють автоматизувати процеси надання послуг, ведення реєстрів та обліку заяв. Такі системи допомагають забезпечити якість та ефективність надання послуг, а також зменшують ризик виникнення помилок чи корупції.

До основних функцій органів місцевого самоврядування в управлінні системою надання адміністративних послуг відносяться:

- затвердження переліку адміністративних послуг, які надаються в територіальній громаді;
- створення ЦНАП або визначення органу місцевого самоврядування, який буде надавати адміністративні послуги;
- затвердження штатного розпису ЦНАП або органу місцевого самоврядування, який буде надавати адміністративні послуги;
- затвердження правил надання адміністративних послуг;
- контроль за наданням адміністративних послуг [3, с. 5].

У контексті дослідження сучасної системи надання адміністративних послуг в територіальних громадах України можна визначити кілька важливих аспектів та проблем, які впливають на ефективність цієї системи. Зокрема, варто звернутися до недостатньої кількості Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), недосконалості нормативно-правової бази та проблеми з кваліфікацією працівників.

Перша серйозна проблема полягає в недостатній кількості ЦНАП на території України. На сьогоднішній день в країні функціонує близько 1500 таких центрів, і ця кількість виявляється недостатньою для забезпечення доступності адміністративних послуг для всіх громадян і бізнесу. Це особливо актуально в умовах децентралізації та реформи місцевого самоврядування, коли більшість рішень та обов'язків перекладаються на рівень територіальних громад. Зменшення черг та доступність адміністративних послуг повинні бути пріоритетами для влади, і недостатня кількість ЦНАП ускладнює досягнення цих цілей.

Другий важливий аспект, який впливає на функціонування системи надання адміністративних послуг, це недосконалість нормативно-правової бази. Деякі нормативно-правові акти, які регулюють цей процес, є застарілими або недосконалими. Це може призводити до непослідовності в правовому регулюванні та конфліктів у виконанні обов'язків місцевими органами влади та ЦНАП. Важливо провести аналіз і оптимізацію законодавства, що регулює надання адміністративних послуг, а також активно залучати до цього процесу фахівців та експертів з метою створення більш сучасної та ефективної правової бази.

Управління системою надання адміністративних послуг включає в себе широкий спектр дій та процесів, що мають на меті забезпечення ефективності та якості послуг, які надаються громадянам та підприємствам.

Органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні прийняти стратегічні рішення для забезпечення інноваційного розвитку сфери надання адміністративних послуг. Ці рішення повинні спрямовуватись на розбудову відповідної інфраструктури, оновлення комп'ютерної та спеціалізованої техніки (робочих станцій) та іншої оргтехніки в ЦНАП.

### Список літератури

1. Забезпечення надання адміністративних послуг, у тому числі органів виконавчої влади, через Центр надання адміністративних послуг м. Львова. Львівська міська рада: веб-сайт. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-administruvannia-poslulh>

2. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ. Збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)». Київ, 2017, 130 с. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/27/Stvorenyya\\_CNAP\\_v\\_OTG\\_versiya\\_19.06.2017.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/27/Stvorenyya_CNAP_v_OTG_versiya_19.06.2017.pdf)

3. Основоположні принципи створення ЦНАП з термінами для кожної фази, описом ризиків та умов. 2018. 17 с. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/41/Osnovopolozhni-priinciipii-stvorenyya-CNAP.pdf>

4. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*, 2020. № 8(6). С. 164-177. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/bcf3/73cd72e584c801cac0df62ab74a4ba05313b.pdf>

## ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

**Медловська Наталія Вікторівна**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Управління в умовах дії правового режиму воєнного стану постає перед великими викликами, оскільки потрібно приймати швидкі та ефективні рішення в умовах нестабільності та підвищеної небезпеки.

Нові виклики – це завжди складно, породжуються нові проблеми та загострюються існуючі кризи. Війна – це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини [1, с. 46].

Ключові аспекти, які обов'язково потрібно враховувати:

1) стратегічне планування – важливо мати чітку стратегію для забезпечення безпеки працівників та урядових органів, а також забезпечити ведення бізнесу в умовах дії

правового режиму воєнного стану. Стратегічне планування в умовах дії правового режиму воєнного стану вимагає особливої уваги до заходів безпеки, мобільності та оперативності в діях. Ключовими аспектами такого планування є аналіз ситуації, ідентифікація ключових мети та цілей ворога та розробка стратегій для досягнення перемоги. Також важливим є координація та співпраця між різними військовими підрозділами та визначення оптимального використання ресурсів. Постійний моніторинг ситуації та гнучкість у тій чи іншій ситуації є також важливими складовими успішного стратегічного планування в умовах збройного конфлікту;

2) комунікація – забезпечення ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включно з урядовими органами, клієнтами та партнерами. Комунікація в умовах дії правового режиму воєнного стану є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення безпеки та координації дій. У таких умовах можуть бути обмежені засоби зв'язку, тому важливо мати альтернативні шляхи передачі інформації, такі як радіо, поштові служби, кур'єри тощо. Також важливо мати чітко встановлені протоколи комунікації та сигнали для швидкого реагування на будь-які ситуації;

3) кризовий менеджмент – налагодження механізмів кризового управління для оперативного реагування на небезпеку та мінімізації можливих загроз. Кризовий менеджмент в умовах дії правового режиму воєнного стану є особливо складним та важким завданням, оскільки вимагає швидких та виважених рішень, які можуть впливати на безпеку і добробут громадян. Серйозні військові загрози можуть створити ситуації, коли державні установи потребують ефективного управління кризовими ситуаціями. Ключовими аспектами в умовах дії правового режиму воєнного стану є координація дій між військовими та цивільними структурами, швидке прийняття та реалізація рішень, сприятлива інформаційна політика та забезпечення безпеки громадян;

4) підтримка працівників: забезпечення безпеки та психологічна підтримка персоналу має на мені забезпечення ефективності їх роботи. Підтримка працівників в умовах дії правового режиму воєнного стану є дуже важливою. Деякі можливі заходи включають забезпечення безпеки персоналу, забезпечення їх необхідними ресурсами для безпечності і комфорту під час небезпечних умов, психологічна підтримка та доступ до медичних послуг. Також слід забезпечити засоби зв'язку та інформування про відповідні ситуації. Важливо розуміти потреби працівників та забезпечувати їх безпеку та добробут у складних умовах;

5) взаємодія з військовими структурами та органами державної влади – співпраця з військовими структурами та органами державної влади для забезпечення безпеки та стабільності. Управління в умовах дії правового режиму воєнного стану вимагає відповідальності та швидкого реагування на відповідні ситуації. В період дії правового режиму воєнного стану, коли виникають питання щодо взаємодії з військовими структурами та органами державної влади, важливо дотримуватися інструкцій та вказівок від військової адміністрації. Зазвичай у таких ситуаціях важливо постійно підтримувати зв'язок з військовою адміністрацією, щоб оперативно отримувати необхідну інформацію та вказівки для забезпечення безпеки та дотримання закону. Також потрібно уникати поширення непідтвердженої інформації та зберігати спокій у складних ситуаціях.

Управління під час війни – це складна і відповідальна справа, яка ставить перед нами унікальні виклики [2, с. 2]. Щоб подолати нові виклики управління в період дії правового режиму воєнного стану, важливо віддати пріоритет комунікації, адаптивності та стійкості. Комунікація є ключовим елементом управління в умовах дії правового режиму воєнного стану, оскільки вона дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечує ефективний обмін інформацією між структурами. Адаптивність також важлива, оскільки ситуація може швидко змінюватися, і важливо бути готовими до реагування на ці зміни. Нарешті, стійкість є необхідною для забезпечення ефективного функціонування в умовах стресу та невизначеності. Подолати нові виклики управління в умовах дії правового режиму воєнного стану можливо завдяки поєднанню цих трьох принципів.

Можна запропонувати кілька ключових стратегій для подолання таких викликів:

1) чітка комунікація. Важливо забезпечити чіткі канали комунікації між військовою адміністрацією, органами влади та зацікавленими сторонами. Необхідно ефективно повідомляти про оновлення, механізми зворотного зв'язку та плани на випадок надзвичайних ситуацій.

Можна надати кілька порад для чіткого спілкування в період дії правового режиму воєнного стану:

- використовувати просту та пряму мову, щоб ефективно донести своє повідомлення,
- уникати ненормативної лексики чи технічних термінів, які інші можуть не зрозуміти,
- бути лаконічними та по суті, щоб забезпечити швидке розуміння свого повідомлення,
- повторити важливу інформацію, щоб переконатися, що вона сприйнята та зрозуміла,
- використовувати альтернативні форми зв'язку, такі як сигнали, радіо або різні месенджери, якщо традиційні методи недоступні,
- встановити чіткі протоколи та канали зв'язку для підтримки порядку та ефективності.

2) визначати пріоритети комунікації на основі терміновості та важливості, щоб забезпечити оперативну передачу термінових та важливих повідомлень. Саме чітка комунікація є важливою під час конфлікту для координації зусиль, обміну важливою інформацією та забезпечення безпеки та добробуту громадян,

3) адаптивність – бути відкритим до змін і швидко пристосовуватися до обставин, що змінюються, саме це має вирішальне значення під час кризи. Гнучкість у прийнятті рішень і здатність змінювати стратегії на основі даних у реальному часі важливі для успішного управління. Адаптивність в умовах дії правового режиму воєнного стану – це можливість швидко і ефективно пристосовуватися до нових обставин, загроз та обмежень, які супроводжують воєнний конфлікт. Це вимагає гнучкості, вміння швидко приймати рішення, а також здатності швидко адаптувати свої дії відповідно до зміни ситуації на полі бою. Адаптивність може включати в себе такі елементи, як здатність швидко оцінювати ситуацію, реагувати на небезпеку, змінювати тактику та стратегію дій, дотримуватися дисципліни та вміти ефективно співпрацювати з іншими учасниками бойових дій

4) стійкість – розвиток стійкості в команді та організації є ключовим для подолання труднощів. Це включає сприяння позитивному ставленню, підтримку психічного здоров'я та надання ресурсів для боротьби зі стресом. Стійкість в умовах воєнного стану полягає у здатності людей, спільнот або держави витримувати та протистояти негативним впливам війни, зберігаючи свій моральний, психологічний та соціальний статус. Це може включати в себе здатність до адаптації до стресових ситуацій, збереження віри в перемогу, підтримку один одного та збереження громадського порядку. Головними складовими стійкості в умовах дії правового режиму воєнного стану є взаємодія, співпраця та віра у позитивний результат;

5) стратегічне планування – розробка стратегічних планів, які враховують поточний стан військових дій та можливі майбутні сценарії, може допомогти передбачити виклики та підготувати відповідні дані.

Стратегічне планування в умовах дії правового режиму воєнного стану є надзвичайно важливим процесом, який допомагає країні або організації визначити свої цілі та шляхи до досягнення їх у складних умовах конфлікту. У таких умовах важливо розробити цілеспрямовані стратегії, ретельно проаналізувати потенційні загрози та можливості, а також шляхи взаємодії з іншими сторонами конфлікту. Ключовими аспектами стратегічного планування в умовах дії правового режиму воєнного стану є врахування військових можливостей, економічних ресурсів, політичних цілей та

дипломатичних зусиль. Крім того, необхідно постійно оновлювати та коригувати плани відповідно до змінюваної ситуації на полі бою;

б) лідерство – сильне лідерство має важливе значення для того, щоб пережити неспокійні часи. Лідери повинні демонструвати емпатію, рішучість і чітке бачення ситуації та всіх подій, щоб надихати та ефективно керувати своїми командами.

Лідерство під час війни має вирішальне значення для спрямування та об'єднання людей до спільної мети виживання та перемоги. У такі часи лідери повинні демонструвати сміливість, рішучість і стратегічне мислення, щоб долати виклики та приймати складні рішення. Ефективна комунікація також має життєво важливе значення для підтримки інформованості та мотивації населення перед лицем труднощів. Крім того, емпатія та співчуття є важливими рисами для лідерів, щоб виявляти турботу та підтримку тим, хто постраждав від конфлікту. Зрештою, сильне та адаптивне лідерство є ключовим для того, щоб вести суспільство через негаразди воєнного часу.

Впроваджуючи ці стратегії, організації можуть краще орієнтуватися в складнощах управління в період дії правового режиму воєнного стану та виходити сильнішими з викликів, з якими вони стикаються.

Щоб подолати нові виклики управління в період дії правового режиму воєнного стану, важливо віддати пріоритет комунікації, адаптивності та стійкості. Комунікація є ключовим елементом управління в умовах дії правового режиму воєнного стану, оскільки вона дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечує ефективний обмін інформацією між структурами. Адаптивність також важлива, оскільки ситуація може швидко змінюватися, і важливо бути готовими до реагування на ці зміни. Нарешті, стійкість є необхідною для забезпечення ефективного функціонування в умовах стресу та невизначеності. Подолати нові виклики управління в умовах дії правового режиму воєнного стану можливо завдяки поєднанню цих трьох принципів.

#### **Список літератури**

1. Миколук А.В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 29. С. 45 – 48. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>

2. Копчак, Ю., Матвеев, М., & Пугачов, В. (2023). ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економіка та суспільство*, (51). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2480/2399>

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

**Міхляєв Максим Олексійович**

аспірант кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Для вивчення теоретичних засад управління кадровими процесами в публічній службі в умовах воєнного стану та пост воєнного періоду важливе значення має уточнення та обґрунтування таких понять, як "управління", "публічна служба", "кадрові процеси", оскільки ці терміни використовуються в різних галузях науки з різними смисловими відтінками. Для цього коротко опишемо особливості та наслідки воєнного стану та пост воєнного періоду.

Воєнний стан – це особливий правовий режим, який може бути запроваджений у державі або її окремих регіонах у разі збройного конфлікту, війни або серйозної загрози



нападу. Під час воєнного стану уряд має право тимчасово обмежити деякі конституційні права і свободи громадян, а також вживати додаткових заходів щодо забезпечення безпеки країни та її обороноздатності. Особливості військового стану характеризується:

- посиленням ролі військової влади та обмеженням суспільних свобод;
- мобілізацією населення, економіки та ресурсів для потреб оборони;
- запровадженням комендантської години, контролем за засобами масової інформації та кореспонденцією;

- встановленням спеціального регулювання праці та повсякденного життя громадян.

Пост воєнний період - час після завершення воєнних дій, коли країна та її громадяни прагнуть відновити нормальне життя, реабілітувати економіку, відбудувати пошкоджені території та розв'язати соціальні проблеми, що виникли внаслідок війни. Особливості пост воєнного періоду характеризується:

- процесами відновлення інфраструктури, економіки та соціальної сфери;
- реінтеграцією ветеранів і переселенців у цивільне життя;
- міжнародною допомогою та співпрацею у відновленні країни.
- психологічною реабілітацією населення, яке отримало травми війни.
- розробленням і впровадженням програм соціального забезпечення для підтримки постраждалих від війни [1, 2].

Таким чином сучасні теоретичні засади управління кадровими процесами в публічній службі повинні відображати відповідність до них і сприяти вирішенню зазначених проблем. Відомо, що основи управління як науки були викладені у працях Ф. Тейлора. Вчений сформулював універсальні принципи управління, які залишаються актуальними у сучасному кадровому менеджменті. Серед них варто виділити такі принципи управління, як:

1. Використання економічних методів роботи;
2. Професійний відбір та навчання кадрів; раціональне розміщення персоналу;
3. Співробітництво адміністрації та працівників.

Будь-яка система управління - це сукупність взаємопов'язаних елементів, при цьому характер зв'язків може бути як прямим, так і зворотнім. Основними елементами такої системи є суб'єкт, об'єкт і управління, тобто вплив першого на другий з метою досягнення бажаних результатів. Кожен елемент повинен зберігати основну властивість та мету існування системи а також враховувати особливості сучасної середовища такі як умови воєнного стану та пост воєнного періоду. Щодо суб'єкта управління, він повинен мати права, можливості та чітко визначені обов'язки для здійснення управлінських функцій і паралельно бути адаптивним до сучасних реалій часу. Комплексне дослідження кадрових процесів у публічній службі сприяє вирішенню питань, пов'язаних з формуванням, функціонуванням та розвитком публічних органів влади. Для наукового аналізу управління кадровими процесами в публічній службі слід уточнити поняття, що використовуються у дослідженні. В першу чергу, слід звернути увагу на концептуальні особливості кадрових аспектів досліджуваної проблеми, теоретичне уявлення про таку категорію, як кадри. Таким чином, соціальним об'єктом управління персоналом публічної служби є "кадри" або "персонал". В науковій літературі існують різні підходи до визначення цих понять. Проте найбільш прийнятною характеристикою кадрів є наявність професійної освіти, постійний характер службово-трудова діяльності, в процесі якої забезпечується виконання завдань та функцій організації. Під "кадрами" зазвичай розуміється група кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями або досвідом роботи в обраній сфері діяльності. Так, перераховані аспекти є за своєю суттю базовими, фундаментальними. Але для актуальності та сучасності ці поняття повинні включати і мінливу складову, яка б робила їх адаптивними до сучасних умов воєнного стану та пост воєнного періоду [3].

Наголосимо на тому, що персонал державної служби представляє собою стабільну соціальну групу або спільноту людей, яка постійно розвивається, маючи власну систему

соціально-професійних характеристик, інтересів та потреб, а також певні стереотипи поведінки в службовому середовищі. Тому значна частина управлінських викликів зосереджена на врахуванні особистих інтересів, мотивації та стимуляції праці серед державних службовців, а також аналізі рівня їх діяльності. А під впливом особливостей умов воєнного стану та пост воєнного періоду особисті інтереси мають інший характер який важливо досліджувати і враховувати.

Персонал розглядається як вся команда, що працює в організації, включно з постійними та тимчасовими співробітниками, професіоналами та особами, що займаються їхньою обслуговуючою діяльністю, з метою досягнення цілей організації. Працівники публічної служби означені як група професійно підготовлених людей, що володіють необхідними навичками та знаннями для ефективного забезпечення діяльності державних органів влади. Згідно з висновками професора В. Данюк, кадрові процеси визначаються як розвиток та зміни в стані кадрових відносин, кількісних і якісних показників кадрового складу, включаючи повторюваність кадрових явищ та характеристик [5]. Очевидно, що кадровий процес є втіленням впливу суб'єктивних факторів свідомого та організованого регулювання відносин та зв'язків між кадрами. А. Пономаренко пропонує розглядати кадровий процес як набір послідовних дій для досягнення конкретного результату у реалізації кадрової політики за допомогою раціонального використання інтелектуальних, трудових і матеріальних ресурсів згідно з діючим законодавством та використання організаційно-правових засад, принципів, функцій та методів сучасного управління [5]. А. Колот визначає кадрові процеси як зміни в кадровому корпусі органів влади, спрямовані на підтримку його якісних характеристик, що забезпечують виконання функцій влади, виявляючи себе через зміни в станах кадрових відносин та характеристиках співробітників.

Автор за доречне трактування розглядаємо, де кадрові процеси являють собою предмет управління окремими особами в певних організаціях. Автор поділяє думку Г. Суков, що управління кадровими процесами завжди означає управління людьми, здатними функціонувати автономно без втручання керівництва [5]. Управлінським суб'єктом тут є колектив посадових осіб різного рівня, яких об'єднує спільна риса - участь у виконанні управлінських функцій. Основуючись на вищезазначеному, у керуванні кадровою діяльністю пропонується виділяти такі функції: аналіз обстановки; планування; розроблення та затвердження управлінських рішень; організаційні заходи; моніторинг та коригування; документація та інформаційне забезпечення; мотивація. Таким чином, у сфері публічної служби предметом управлінської взаємодії є кадрові процеси, які охоплюють: розробку та втілення стратегій розміщення та відбору персоналу; дотримання норм прийому на роботу та звільнення; організацію робочих умов; професійну освіту - рівень знань, можливість їх розширення, підвищення кваліфікації; оцінку кваліфікації та етичних якостей працівників; освоєння методів організаційної та ділової культури; формування складу персоналу за чисельністю, кваліфікацією, досвідом, особистісними якостями; вирішення соціальних конфліктів та трудових спорів; контроль ефективності, атестація та оцінка, стимулювання праці. Зазначається, що в науковій літературі кадровий склад публічної служби описується за допомогою кількісно-якісних параметрів, що відображаються статистичними даними, які враховують: посадовий склад за статтю; віковий та досвідчений склад; освітній рівень та спеціалізацію. Суб'єкти управління кадровими діями цілеспрямовано застосовують об'єктивні фактори як засоби впливу на ці процеси. Використання різноманітних інструментів формує механізм, а сукупність механізмів - технологію керування кадровими діями. В загальному, управління кадровими процесами в державних органах є цілеспрямованою активністю, спрямованою на створення умов (правових, організаційних, матеріальних, фінансових та ін), що регулюють об'єктивний перебіг цих процесів для задоволення потреб та реалізації функцій суб'єкта влади [5].

Отже, керівництво кадрами публічного сектору здійснюється через кадрові підрозділи. Кадрова служба представляє собою мережу спеціалізованих відділів та служб,

що займаються управлінням персоналом відповідно до обраної стратегії кадрової політики. Таким чином, автор описує управління персоналом як взаємодію між керівництвом організації, її кадровими службами та самим персоналом організації. Враховуючи, що однією з ключових ланок в системі управління персоналом, відповідальною за втілення кадрової стратегії державних органів влади і керування персоналом, є кадровий підрозділ, йому слід окреслити чіткі цілі та завдання для ефективної взаємодії з кадрами. У кожному органі державної влади функціонують підрозділи (управління чи департаменти) кадрів, які мають створювати єдину систему управління персоналом. Ця система включає навчання співробітників, оцінку їх роботи, заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, розробку системи заохочень, формування кадрового резерву та управління соціальними конфліктами для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Серед ключових завдань, які має вирішувати система управління персоналом у державних органах, можна відзначити: реалізацію кадрової політики, прогнозування та обґрунтування потреб в кадрах з певною спеціалізацією і кваліфікацією, забезпечення документацією проходження державної служби, професійне навчання персоналу та впровадження ефективних кадрових технологій; і все це за умов відповідності особливостям воєнного стану та пост воєнного періоду.

#### Список літератури

1. Чалюк Ю. О. Глобальні соціально-економічні наслідки Російськоукраїнської війни. Економіка та суспільство. 2022. Вип.37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1224/1179>.
2. Калмиков О. Як війна Росії проти України робить світ біднішим: 10 фактів та прогнозів. ВВС Україна. 12 червня 2022. <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61774750>
3. Балака Б. О. Публічне управління у сфері соціальної політики. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №2. 2021. С.67-70. <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-12>.
4. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Пономаренко А. Л. Зарубіжний досвід забезпечення державою соціального розвитку та регіональної безпеки. Актуальні проблеми державного управління. №1(49). 2016. С.1-6.
6. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

## РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

### **Міхов Сергій Анатолійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Малий і середній бізнес є найбільшою складовою економіки держави. Малі та середні підприємства виконують соціальну функцію створення робочих місць для населення та забезпечення професійного навчання. Малі підприємства мобільні, швидко реагують на потреби та зміни ринку, є прибутковими та пропонують унікальні продукти та послуги.

Щоб зрозуміти природу бізнес-планування, давайте розглянемо ключові поняття, які беруть участь у цьому процесі.

Н. В. Данік визначає, що «бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів даного поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін і т.д.) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн» [1, с. 129–130].

Дослідник В. О. Демиденко під бізнес-планом розуміє «загальноприйнятую у світовій господарській практиці форму подання ділових пропозицій і проєктів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність організації та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу фірми та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників та інших учасників інвестиційного проєкту» [2, с. 39].

Тобто, можна зробити висновок, що бізнес-план, як документ є важливим для всіх зацікавлених сторін бізнес-проєкту, а також дає поштовх до розвитку підприємства.

Завданням бізнес-планування наступні:

«- виявлення слабких місць стратегічного планування є до початку його реалізації та своєчасне внесення необхідних коректив;

- оцінювання потенційних технічних, ресурсних та фінансових можливостей розвитку виробництва;

- оцінювання ефективності обраної шляхів розвитку дохідності заходів та окупності коштів;

- чітке планування дії функціональних підрозділів та забезпечення їх взаємозв'язку;

- забезпечення гнучкості, мобільності та швидкої реакції на необхідність перебудови виробництва під впливом зовнішніх чинників» [3, с. 79].

Бізнес-план в системі менеджменту підприємства виконує дві найважливіші функції:

«- зовнішню, яка полягає в необхідності ознайомлення представників ділового світу (контактних аудиторій) із сутністю та основними результатами певного підприємницького проєкту;

- внутрішню, яка полягає в моделюванні системи управління реалізацією бізнес-проєкту. Обидві функції є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, але відіграють різну роль в бізнес-планах різних типів» [2, с. 39–40].

Розглядаючи бізнес-планування як складову системи управління підприємством можна «виокремити три основні сфери його застосування для прийнятих управлінських рішень:

«- управління поточною діяльністю і розвитком підприємства;

- управління змінами на підприємстві;

- управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства» [2, с. 40].

Наразі українське законодавство не передбачає обов'язковості складання бізнес-плану, для більшості українських компаній це новий документ. Єдиним винятком є обов'язок для сільськогосподарських підприємств наявність: проєкт (бізнес-план) організації діяльності юридичної особи зі статусом оптового сільськогосподарського ринку є обов'язковим для отримання юридичною особою як оптового сільськогосподарського ринку.

«Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією» [1, с. 130].

Нижче в таблиці. 1., представлені варіанти структури бізнес-плану, які вважаються найбільш ефективними та практичними для створення будь-якого інвестиційного проекту, згідно європейських та національних стандартів.

Таблиця 1.

Структура бізнес-плану згідно з міжнародними і вітчизняними стандартами

Методика складання бізнес-плану TACIS	Методика розроблення бізнес-плану ЄБРР	Методика розроблення бізнес-плану UNIDO	Методика розроблення бізнес-плану, згідно закону України
<p>Основні розділи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Короткий опис.</li> <li>2. Бізнес і його стратегія.</li> <li>3. Ринок і маркетингова стратегія.</li> <li>4. Виробництво й експлуатація.</li> <li>5. Управління і процес прийняття рішень.</li> <li>6. Фінанси.</li> <li>7. Фактори ризику.</li> <li>8. Додатки.</li> </ol>	<p>Основні розділи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш.</li> <li>2. Меморандум конфіденційності.</li> <li>3. Резюме.</li> <li>4. Підприємство. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Історія розвитку й опис п;</li> <li>- власники, керівний персонал, працівники;</li> <li>- поточна діяльність;</li> <li>- фінансовий стан;</li> <li>- кредити.</li> </ul> </li> <li>5. Проект. <ul style="list-style-type: none"> <li>- інформація про проект;</li> <li>- інвестиційний план;</li> <li>- аналіз ринку</li> <li>- опис виробництва процесу;</li> <li>- фінансовий план;</li> <li>- екологічна оцінка.</li> </ul> </li> <li>6. Фінансування. <ul style="list-style-type: none"> <li>- графіки погашення кредиту;</li> <li>- застава і поручителі;</li> <li>- SWOT-аналіз;</li> <li>- ризики і заходи щодо їх зниження.</li> </ul> </li> <li>7. Додатки.</li> </ol>	<p>Основні розділи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме.</li> <li>2. Опис галузі і компанії.</li> <li>3. Опис товарів (послуг).</li> <li>4. Маркетинг і збут.</li> <li>5. План виробництва.</li> <li>6. Організаційний план.</li> <li>7. Фінансовий план.</li> <li>8. Оцінка ефективності проекту.</li> <li>9. Гарантії і ризику.</li> <li>10. Додатки.</li> </ol>	<p>Основні розділи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш.</li> <li>2. Меморандум конфіденційності.</li> <li>3. Резюме.</li> <li>4. Опис суб'єкта господарювання й сфери його діяльності.</li> <li>5. Загальна інформація про інвестиційний проект.</li> <li>6. Опис товарів (послуг) суб'єкта господарювання.</li> <li>7. Маркетинг і збут.</li> <li>8. Виробничий план.</li> <li>9. Організаційний план.</li> <li>10. Фінансовий план.</li> <li>11. Оцінка ефективності інвестиційного проекту.</li> <li>12. Ризики.</li> <li>13. Додатки.</li> </ol>

Необхідно зазначити, що «експертами з розроблення бізнес-планів були визначені топ-5 помилок під час складання бізнес-планів:

- переоцінка можливостей компанії; неправильна оцінка можливостей (обсягів) ринку;
- ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків;
- відсутність чітких цілей бізнесу;
- ігнорування юридичних ризиків» [4, с. 93].

Насправді структура бізнес-плану може істотно відрізнятися в залежності від обраного способу написання, специфіки галузі і виду бізнесу, а також теми, цілей і завдань виконання робіт, план розробки яких розробляється. Стандартний бізнес-план включає чітко сформульовані рекомендації та вимоги, а також визначену структуру, якої необхідно дотримуватися, щоб представлений план розвитку бізнесу повністю розкривав його суть і деталі. Конкретні деталі проекту, витрати на реалізацію та майбутні вигоди від проекту виконувати. .

Однак розділи бізнес-плану мають різний рівень деталізації і необхідні планові розрахунки представлені по-різному. Склад, структура та обсяг бізнес-плану підприємства визначаються специфікою його діяльності, масштабами підприємства та метою створення підприємства. Розмір ринку збуту (ємність ринку та частка ринку), наявність конкурентів і перспективи розвитку галузі можуть безпосередньо впливати на структуру бізнес-плану.

Сьогодні існує багато спеціалізованого програмного забезпечення, призначеного для розробки бізнес-планів. Пакети програм використовуються досить часто: COMFAR (Computer model for reporting) і PROPSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), створені при ЮНІДО – Комісії Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку; пакет Project Expert фірми «Про-Інвест Консалтинг». Пакети прикладних програм типу Microsoft Project, Time line і Primavera призначені тільки для розроблення календарного плану робіт і сіткового проекту [5.с.14].

Вважаємо, що якісний бізнес-план дає змогу власникам та керівництву підприємницької діяльності адекватно та обґрунтовано оцінити бізнес-ідею, визначивши її в певному документі, а також залучити необхідне фінансування та стежити за процесом його реалізації. Крім того, це дає змогу ефективно інвестувати фінанси та мати впевненість в їх поверненні та збільшенні.

### Список літератури

1. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Випуск 2. С. 129–132.

2. Демиденко В. О. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Випуск 40(1). С. 38–46.

3. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.

4. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 26(1). С. 90–94.

5. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39(2). С. 12–16.

## УПРАВЛІННЯ PR-ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПРИВАТНОМУ БІЗНЕСІ

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Мушак Олена Володимирівна**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному світі всі підключені до цифрових технологій, і зв'язки з громадськістю допомагають компаніям створити сильну присутність в Інтернеті, яку їхня цільова аудиторія може легко сприйняти.

PR-агентства надають бізнесам підтримку та консультації, щоб допомогти їм у їх онлайн-маркетингу, завжди готові прийти на допомогу, якщо трапиться лихо або якщо

щось і це загрожує зіпсування іміджу компанії. PR-фахівці можуть визначити найкращі канали та впливових осіб, щоб донести повідомлення компанії до потрібних людей, і вони можуть використовувати свій досвід і зв'язки з галуззю для максимального охоплення.

Прес-релізи, соціальні медіа та взаємовідносини з впливовими особами з веб-сайтами, які публікують рекламний контент, є одними з інструментів, які PR-фірми використовують, щоб допомогти своїм клієнтам створити цінний бренд і збільшити прибуток. Крім того, це інструменти, які можна використовувати для вирішення проблем, які можуть загрозувати успіху бізнесу.

Якщо їм допомагає правильна PR-компанія, сучасні бренди мають набагато більше шансів ефективно охопити потрібну аудиторію [3, с. 136].

Спочатку необхідно внести роз'яснення, чим відрізняються PR, зв'язки з громадськістю та реклама.

Піар (PR, Public Relations) – це технологія або комплекс заходів, спрямований на формування або підтримку певної репутації та громадської думки щодо конкретної компанії, організації або приватної особи. В перекладі з англійської, термін «Public Relations» або скорочено «PR», означає: «Публічні Відносини» або, більш звичний для нас термін «Зв'язок з громадськістю».

Якщо порівнювати паблік рилейшнз з рекламою, то мета паблік рилейшнз – досягнення результату шляхом певного впливу на думку людей і за допомогою рекламних кампаній. Першочерговим завданням є досягнення маркетингових (збутових) результатів за короткий час. Реклама працює на основі впізнаваності імені та візуального іміджу компанії. А при використанні професійного PR досягається не тільки популярність, але й розуміння людьми компанії, продуктів і послуг. У цьому випадку покупець може зробити вибір більш усвідомлено і самостійно.

Кампанія зі зв'язків з громадськістю, на відміну від рекламної, ставить перед собою довгострокові цілі:

- формування довіри населення до компанії, продукту чи бренду;
- завоювання лояльності людей до продукту та компанії.

Це дає можливість залучити більшу кількість постійних клієнтів на тривалий термін, що позитивно впливає на імідж і призводить до збільшення доходу. Дослідники кажуть, що зараз існує понад 500 визначень паблік рилейшнз. Це пов'язано з тим, що ця галузь активно розвивається і змінюється, і постійно потребує нових пояснень і доповнень цього поняття.

Вчені підтверджують, що вперше поняття «Public Relations» використав американський президент Томас Джефферсон в 1807р. Він застосував поняття «паблік рилейшнз» замість звичного словосполучення «стан думки». Нажаль в ті часи цей термін не розповсюдився, а в світі почали його використовувати тільки в ХХ ст. [1, с. 16].

Світ рухається до швидкої заміни або доповнення традиційних форм комунікації новими, заснованими на технологіях. Хоча ніхто не сумнівається, що нові технології відіграють важливу роль у сучасному світі, точно передбачити темпи зростання технологічних досягнень досить складно. П'ятдесят років із моменту створення першої військової мережі США може здатися недовгим, але це все одно величезний стрибок у комунікаційних можливостях.

Історія показала, що ми не можемо уявити, що нас чекає навіть у найближчому майбутньому. Нові рішення розробляються щодня, і їх реалізація в основному обмежена здатністю адаптуватися до маркетингу та створення іміджу. Сучасний Інтернет є потужним інструментом спілкування. Роль традиційної пошти виконує електронна пошта, Skype, Viber, Whatsapp або Facebook. Пересічній людині на нашій планеті не важко користуватися електронною поштою. Куди котиться світ? Важко визначити точний напрямок, оскільки різні рішення випробовуються (з'являються і зникають), але безперечно, що нові технології будуть відігравати все більшу роль у комунікаційному процесі, оскільки все більше ресурсів виділяється на дослідження та розробки.

Показовою про цю тенденцію є програми ЄС, присвячені підприємцям, які докладають систематичних зусиль для розробки нових рішень, спрямованих на підвищення ефективності та швидкості спілкування. Найважливіше те, що з кожним днем ми будемо ближчими і тісніше пов'язаними з повідомленнями, які надсилаються нам і нами [3, с. 135].

Історія публік релейшнз починається від стародавніх греків, які вірили в ідею «суспільної волі», до римлян, які використовували фразу «Голос народу – це голос Бога». Давньоєгипетські фараони зображували свої досягнення за допомогою ілюстрацій для передачі повідомлень та інформації. Грецькі правителі надавали великого значення усному спілкуванню, за допомогою якого люди спонукали до певної дії. Римляни стратегічно заручилися підтримкою, організовуючи безкоштовні вистави та паради

По суті, PR технології в бізнесі можуть відрізнитися один від одного поставленими цілями, а також методами їх досягнення. Наприклад, вплинути на збільшення обсягу продажів можна шляхом збільшення рейтингу компанії за певною ознакою, її поваги та визнання серед споживачів [4, с. 196].

«PR» – це функція управління безперервного та планомірного характеру, яка сприяє забезпеченню та підтримці розуміння, співчуття та підтримки організацій, у яких ця організація зацікавлена зараз або може бути зацікавлена в майбутньому. Це досягається шляхом вивчення думок цільової аудиторії про організацію з метою узгодження цих думок з цілями та діяльністю організації, а також з метою досягнення – шляхом планомірного, широкого поширення інформації, кращої співпраці з оточенням організації та ефективного досягнення своїх бізнес-цілей. PR також визначається як набір заходів, запланованих і здійснених з метою забезпечення систематичного спілкування організації з навколишнім середовищем, спрямованих на формування бажаного ставлення та поведінки [2, с. 105].

Важливим елементом цього визначення є система слів. Це слово підкреслює, що PR-діяльність потрібно розуміти як послідовну, тривалу роботу. Зрозуміло, що існують такі ситуації, як кризи іміджу, які вимагають швидкого реагування протягом відносно короткого періоду часу, часто відразу після виникнення проблеми, що продиктовано необхідністю захисту іміджу позиції організації.

У більшості випадків необхідно надавати інформацію на регулярній та послідовній основі, тим самим розвиваючи розуміння та очікуване ставлення цільової аудиторії. Використовуючи перевірені інструменти зв'язків з громадськістю та заходи, ви можете розвивати позитивне ставлення та поведінку щодо свого бізнесу, що допоможе перетворити зацікавлених споживачів на клієнтів. PR-інструменти є дуже економічно ефективними та часто забезпечують більший ступінь контролю, ніж більш широко націлені рекламні кампанії. Використання цих засобів зв'язків з громадськістю є хорошим рішенням для створення репутації вашої компанії.

Усі підприємці прагнуть підвищити ефективність бізнесу і тим самим збільшити свій прибуток. Зробити це можна багатьма способами, один із яких – PR-технології. При правильному використанні засоби зв'язків з громадськістю можуть значно покращити здоров'я компанії. Ось чому PR-технології так необхідні в сучасному бізнесі. Завдяки їх застосуванню можна переконатися, що рівень конкуренції або вартість рекламних товарів не вплинуть на прибутки компанії. Принципово корпоративні PR-технології можуть відрізнитися як своїми цілями, так і методами їх досягнення. Наприклад, можна вплинути на зростання продажів шляхом підвищення рейтингу компанії за певною ознакою, поваги та визнання з боку споживачів [4, с. 196].

Основна мета піар-кампаній полягає в тому, щоб використовувати певний тип цінності в конкретній соціальній групі (зазвичай збігається з потребою цільового продукту аудиторією), подати інформацію про продукт у контексті сцени, яка найкраще підходить цій групі та хто є найкращим. Незважаючи на величезний вплив Заходу на сучасну Японію, зв'язки з громадськістю та рекламні стратегії просування брендів все ще відрізняються від західного варіанту. Історично активний розвиток реклами та зв'язків з громадськістю в Японії почався після Другої світової війни. Однак пізніше японці почали віддавати перевагу



якості продукції, що надається. Тому процес реклами та зв'язків з громадськістю має відповідати потребам споживача. Фахівці з реклами та брендингу давно зрозуміли, що компаніям не вигідно брендувати окремі товари, якщо вони мають короткий термін придатності, тому що їх не любить ринок. Яка новинка. Якщо компанії пощастило і вона зарекомендувала себе якісною продукцією, найкращим виходом буде продаж інших товарів під тим же брендом [1, с. 15].

У бізнесі зв'язки з громадськістю тісно пов'язані з рекламними кампаніями, пропагандою та маркетинговою діяльністю. Існує думка, що піарники просто вміло маніпулюють людьми, обманом змушуючи їх купувати продукцію компанії. Однак це не зовсім так. Використання пропаганди та маніпуляції лише частково стосується PR-компаній. Частково тому, що після завершення піар-кампанії тимчасовий вплив на громадськість зникає як дим, а кінцева мета так і не досягнута. Завдання грамотного публік релейшнз в поєднанні з маркетингом полягає в тому, щоб представити «публіці» цінності продукту (його позиціонування) і закріпити досягнуті результати. Тому піар-кампанія повинна будуватися на правдивих твердженнях. PR-фахівці повинні викликати у потенційних покупців бажання придбати продукцію вашої компанії, не звертаючи уваги на аналогічні товари конкурентів.

### Список літератури

1. Андрушкевич З.М. Діджиталізація – дієвий інструмент комунікативної політики підприємства в період пандемії COVID-19 / З.М. Андрушкевич, В.М. Нянько, О.В. Сітарчук // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2020. – № 5. – С. 15-18.

2. Бех О. В. Використання сучасних маркетингових інструментів у діяльності торговельного підприємства. *Збірник тез доповідей XX міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми планування в ринкових умовах» 28-30 жовтня 2021 р., м. Хмельницький*. – Хмельницький: ХНУ, 2021. – С. 105-106.

3. Кривенко Я. В. Digital marketing в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Інформаційні технології в економіці і управлінні*. Збірник наукових студентських праць. – Одеса : Одеський національний економічний університет. – 2019. – С. 135 - 144.

4. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Випуск 49. С. 196–202

## ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ

**Очеретна Вікторія Олександрівна**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Вінницький державний педагогічний університет  
імені Михайла Коцюбинського

**Анотація.** В роботі розглядається специфіка та особливості політичного лідерства із урахуванням факторів впливу сучасних умов воєнного часу.

**Ключові слова:** управління, лідерство, політичне лідерство, умови війни, політичний лідер, влада, прийняття рішення, вплив, українські політичні лідери, воєнний стан.

**Виклад основного матеріалу.** Лідерство – це процес впливу на інших людей з метою досягнення спільної мети або системи завдань. Це явище має свій прояв у найрізноманітніших сферах людського життя: від бізнесу до політики, від спорту до громадських організацій. Роль лідерства важлива в управлінні, оскільки лідери визначають напрямок, мотивують команду та сприяють досягненню поставлених цілей. Вони також можуть впливати на культуру організації, сприяючи розвитку спільних цінностей і встановленню ефективних комунікаційних практик. Розглядаючи явище лідерства у

політиці, слід зазначити цей тип управлінської взаємодії визначає загальний курс держави, а в суспільстві може спонукати до змін та реформ. Відповідно *актуальність* дослідження даної теми полягає у наявності потреби пошуку ефективних шляхів подолання нових викликів у сфері публічного управління, що виникли внаслідок впливу широкого переліку глобалізаційних чинників, зокрема таких як війна.

Лідерство – універсальна людська діяльність, спрямована на організацію як малих колективів, так і великих соціальних груп, управління та керівництва, що базуються на авторитеті, особистісних і професійних якостях. Серед багатьох його різновидів чи не найважливіше місце посідає політичне. Важливо зробити акцент на тому, що політичне лідерство є вищим рівнем лідерства взагалі, оскільки воно відображає владні відносини в суспільстві на найвищому – державному рівні [3, с. 8]. Політичне лідерство спрямовує напрямок соціального поступу на найвищому рівні, що зумовлює його високе суспільне значення [3, с. 4]. Лідерство грає ключову роль у формуванні та втіленні політичних процесів і рішень. Політичні лідери визначають стратегії, виражають погляди та цілі своєї партії чи спільноти. Вони можуть об'єднувати людей навколо спільних цілей, або, навпаки, викликати дискусії та протиріччя. Політичні лідери також відповідають за прийняття рішень у сфері влади та впливають на життя громадян через прийняття законів та реформ.

Послуговуючись на думку західних політологів, можна знайти трактування лідерства, що викладене по-різному, залежно від особистих поглядів та оцінок політичного процесу. Тому політичне лідерство, згідно із західними концепціями, характеризується такими ознаками:

- 1) центр групових процесів;
- 2) прояв особистісних рис;
- 3) мистецтво досягнення згоди;
- 4) дія й поведінка;
- 5) інструмент досягнення мети або результату;
- 6) взаємодія;
- 7) уміння переконувати;
- 8) здійснення впливу;
- 9) відносини влади;
- 10) диференціація ролей;
- 11) ініціація або ведення структури [3, с. 9].

В контексті дослідження цієї теми, слід пояснити також сутність поняття «політичний лідер». Це особа, яка має можливості та повноваження впливати на політичні процеси та веде групу людей або країну в певному напрямку. Політичні лідери можуть бути обраними чи призначеними на посаду, але їх вплив полягає в здатності мобілізувати та впливати на громадську думку. Також варто зауважити, що призначення політичних лідерів виражається через широкий функціональний спектр, представлений наступними функціями:

– виявлення та формування політичних інтересів своїх прихильників, їх репрезентація. Слід звернути увагу, що видатні політичні лідери здатні не лише виявити дійсні інтереси груп, які вони репрезентують, позбавити їх ілюзій, уявних інтересів, а й суттєво змінювати систему політичних інтересів своїх прихильників, подаючи їм нові ідеї, знаходячи нетрадиційні шляхи їх реалізації;

– організація та мобілізація своїх прихильників на політичну боротьбу. Політичний лідер має ставити реалістичні цілі, володіти наукою та мистецтвом прийняття стратегічних і тактичних рішень. Для лідерів загальнонаціонального масштабу важливою є здатність до узгодження інтересів супротивних груп, пошуків компромісу та шляхів утвердження загальнонаціональної згоди;

– соціального арбітражу та патронажу, що передбачає захист мас від посягання на їхні природні права, підтримання порядку та законності, недопущенні неконвенційних форм політичної активності;

– забезпечення зв'язку між владою та масами, орієнтація громадян на активні форми політичної поведінки, що забезпечує розумну відкритість у прийнятті політичних рішень [4].

Сучасне політичне лідерство охоплює широкий спектр стилів і підходів. Деякі лідери наголошують на комунікації та відкритості, використовуючи соціальні мережі та інноваційні засоби зв'язку для спілкування зі своїми прихильниками. Інші зосереджуються на владі та стратегічному плануванні, шукаючи способи впливу на рішення національних та міжнародних органів. Сучасні політичні лідери також стикаються з новими викликами, такими як глобальні проблеми, кризи та технологічні зміни, що вимагають адаптивності та інноваційних рішень. Одним із таких викликів для політичних лідерів нашої держави стало широкомасштабне вторгнення російської федерації, розпочате два роки тому і яке триває дотепер.

Воєнна агресія РФ проти України та запровадження воєнного стану не могли не позначитися заразом і на політичних процесах у нашій країні. Війна переформатувала політичне та інформаційне поле України. Як зазначали учасники дискусії круглого столу, що був проведений 27 жовтня 2022 року у Національному інституті стратегічних досліджень центром внутрішньополітичних досліджень, з одного боку, принципової зміни у системі управління державою не відбулося. В Україні продовжують функціонувати основні гілки влади з розподілом повноважень відповідно до демократичних стандартів [2].

З іншого боку, як зазначила одна із учасниць круглого столу, Вікторія Подгорна, «... в нас продовжується дискредитація парламентаризму, зменшується роль парламенту, хоча ВР продовжує свою роботу і ухвалила на 15% законів більше ніж у мирні часи. Проте рівень довіри до парламенту становить, за соціологічними опитуваннями, мінус 19% у порівнянні з іншими структурами влади». На її думку однією з причин такої ситуації є відсутність серйозних каналів комунікації, оскільки під час війни число таких каналів є природно обмеженим. Падіння довіри до вищого представницького органу країни, на думку В. Подгорної, стає викликом для демократії в Україні, особливо з урахуванням того, що це падіння відбувається на фоні зростання довіри населення до силових структур [2]. Таким чином, можемо зробити висновок, що наша держава потребує потужного та ефективного людського ресурсу в сфері політичного лідерства, оскільки від якості та компетентності кадрового забезпечення залежить не тільки загальний курс державного будівництва, а й результат ведення українського спротиву у боротьбі за суверенітет та незалежність. Відповідно з'являється необхідність дослідження питання підвищення ефективності, результативності та оперативності у діяльності політичних лідерів, що працюють в умовах воєнного стану.

Виклики війни вимагають від лідера швидке й чітке прийняття рішень. До того ж ці рішення найчастіше треба приймати в морально двозначних або взагалі багатозначних, вкрай ризикованих і надскладних обставинах та в ситуаціях, коли обмаль часу на роздуми й коли поряд немає нікого більш досвідченого чи мудрого, хто зміг би порадити чи підказати щось доречніше й доцільніше [1]. Очевидно, що це створює неабияке психологічне навантаження, з яким не кожен в змозі справитись. Відповідно, цей чинник вказує на важливість та значення морального аспекту в управлінській діяльності.

В контексті розгляду цієї теми, слід звернути увагу на той факт, що справжня мораль лідера полягає не в знанні єдиної можливої відповіді в будь-якій складній і морально неоднозначній ситуації, а в здатності обрати з декількох можливих більш-менш правильних варіантів або той, що послужить найбільшому благу чи добробуту й буде корисним якомога більшій кількості людей, або той, що призведе до меншого страждання меншої кількості людей. Тобто йдеться не про знання, як обирати між правильним і хибним, між життям і смертю або між спасінням і вбивством [1]. Справжній ефективний політичний лідер повинен володіти навичками грамотного аналізу та вибору між меншим і більшим злом, меншим і більшим ризиком, меншим і більшим благом. Проте, тим не менш він має чітко

розуміти та усвідомлювати неоднозначність або навіть сумнівність вибору, який слід зробити, та завжди враховувати цей аспект у процесі прийняття рішень.

Однак справжня мораль охоплює ще й поведінку після прийнятого рішення. У разі правильного вибору й успіху поставитися з відповідним смиренням, а в разі менш правильного рішення, поразки чи невдачі – визнати власну помилку з належною гідністю та, якщо потрібно, бути готовим зробити це публічно [1]. Інакше кажучи, лідер має аналізувати причинно-наслідкові зв'язки під час здійснення керівництва та нести відповідальність за свої рішення, особливо за невдалі, та не перекладати провину на когось іншого.

Також варто враховувати аспект соціальної значущості політичного лідера. Цей фактор безпосередньо залежить від рівня політичної культури та активності громадян. Високий ступінь розвитку в суспільстві політичної культури, яка базується на демократичних традиціях, дозволяє його громадянам не лише обирати тих політичних лідерів, які здатні ефективно управляти ними, а й сприяти розвитку їх власних громадянських рис, реалізації всієї системи їх інтересів, самореалізації особистості у сфері політики [4]. Відповідно, варто не ігнорувати той факт, що не дивлячись на вплив та владу політичного лідера, він завжди буде взаємопов'язаним та співзалежним із громадськістю та об'єктивними обставинами.

Підсумовуючи, слід зазначити що лідерство є складною системою тісних взаємозв'язків, що базуються на основі впливу, влади, контролю та командної роботи. Це явище проявляється в усіх сферах життя громадян, але найвагоміший вплив на суспільний розвиток здійснюється саме в політичному просторі. Політичне лідерство займає особливе місце у системі управління, оскільки здійснюється на найвищому – державному рівні. З початком повномасштабного вторгнення, перед українськими політичними лідерами постала ціла низка завдань та проблем, що потребують оперативного рішення та професіоналізму в роботі. Таким чином, попри усі жахи війни, створюються сприятливі умови для розвитку наукової сфери політичного лідерства, що покликана для забезпечення ефективності та результативності управлінської діяльності політиків.

#### **Список літератури**

1. Лідерство в умовах війни. URL: <https://slovoproslovo.info/liderstvo-v-umovah-viyni/> ( дата звернення: 02.05.2024).
2. Матеріали круглого столу Національного інституту стратегічних досліджень «Політична система України в умовах війни». 27.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-systema-ukrayiny-v-umovakh-viyny> ( дата звернення: 02.05.2024).
3. Політичне лідерство [Електронний ресурс] : навчальний П50 посібник / В. А. Гапоненко, С. С. Бульбенюк, Н. М. Довганик та ін. К.: КНЕУ, 2021. С. 4-9
4. Політичне лідерство: теорії, концепції, механізм рекрутування. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-8435.html> ( дата звернення 02.05.2024).

## **ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО КЕРУВАННЯ**

**Бутенко Тетяна Василівна**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

**Пирву Михайло Васильович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Національний університет «Одеська політехніка»  
м. Одеса, Україна

У сучасному світі динамічний економічний розвиток може бути гарантований лише на основі інноваційної спрямованості як на мікрорівні в управлінні будь-яким підприємством чи організацією, так і на макрорівні – в управлінні суспільним виробництвом. Процес створення та накопичення нових знань про функції управління або забезпечення діяльності в різних структурах апарату управління організаціями, підприємствами та організаціями всіх форм власності; у суспільному виробництві в цілому призвело до переходу в якісно новий стан: знання перетворюються на самостійну продуктивну силу.

Спочатку повернемося до визначень категорій «інформація» та «технологія».

Технологія (від грецьких «*techne*» – майстерність, мистецтво і «*logos*» – поняття, вчення) визначається як сукупність знань про способи і засоби здійснення процесів, при яких відбувається якісна зміна об'єкта. В іншому розумінні технологія – це сукупність процесів, прийомів обробки або переробки матеріалів, застосовуваних в якому-небудь справі, майстерності, мистецтві, а також науковий опис способів виробництва, сукупність знань про способи і засоби здійснення процесів, при яких відбувається якісна зміна об'єкта [1, с. 25].

Термін «інформація» (від латинського «*informatio*» – роз'яснення, виклад) спочатку позначає відомості, що передаються від однієї людини до іншої усно, письмово або за допомогою будь-яких умовних сигналів або з використанням будь-яких технічних засобів. З середини ХХ століття поняття інформації стало загальнонауковим. Цим поняттям стали позначати будь-які відомості, що передаються: від людини до людини, від людини до автоматичного пристрою, від одного автоматичного пристрою до іншого, від однієї клітини живого речовини до іншої, від одного організму до іншого, від однієї організації до іншої і т. п. [3, с. 68].

Для ефективного управління організацією потрібно створити систему. Створення будь-якої системи управління складається з трьох етапів. По-перше, збирається інформація, необхідна для управлінської діяльності організації. Після цього розробляється методика синтезу управлінь. А на останньому етапі створюються форми подання інформації про рекомендовані рішення та їх обґрунтування [3, с. 68]

Інформація - це інформація, яка зменшує ентропію системи та покращує процеси, пов'язані з перетворенням матерії, енергії, знань та інформації. Всю інформацію, необхідну для прийняття рішень, називають інформаційною системою або інформаційною системою. Він включає такі підсистеми, як внутрішня та зовнішня інформація, збір та аналіз первинної інформації.

Основні три фактори, що впливають на розвиток інформаційних систем організації [1, с. 221]:

- модернізація методик управління підприємством;
- модернізація загальних можливостей та продуктивності комп'ютерних систем;
- модернізація підходів технічної та програмної реалізації елементів інформаційних систем.

Визначення терміну «інформаційна технологія» надається з основного закону в галузі інформаційних технологій – закону «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» від 04.06.2020 № 681-IX [2].

Відповідно до закону, інформаційні технології - це сукупність цілеспрямованих і організованих інформаційних процесів з використанням комп'ютерних засобів, спрямованих на забезпечення високої швидкості обробки даних, швидкого і популярного пошуку інформації, перетворення даних і доступу до джерел інформації незалежно від їх розташування.

Управлінська інформація – зв'язок інформації з системою управління підприємством і процесом управління підприємством. Його можна розглядати не тільки як єдине ціле, включаючи всі рівні управління, а й з точки зору окремих функцій управління, таких як прогнозування і планування, облік і аналіз. Це дозволяє висвітлити невід'ємну

специфіку функціональної управлінської інформації, а також виявити її загальні властивості, сприяючи подальшим дослідженням. Завданнями інформаційної підтримки управлінського процесу є:

- задоволення інформаційних потреб органів управління;
- визначення та вибір джерел інформації;
- правильна інтерпретація та систематизація отриманих даних;
- перевірка достовірності, повноти та узгодженості даних;
- виключення дублювання інформації; - надання даних в єдиному і зрозумілому форматі;
- повторне використання отриманої інформації;
- безперервне оновлення даних [1, с. 128].

Інформаційна система компанії не тільки виконує функцію автоматизації певних процесів, але й впливає на багато рівнів діяльності компанії. (рис. 1)

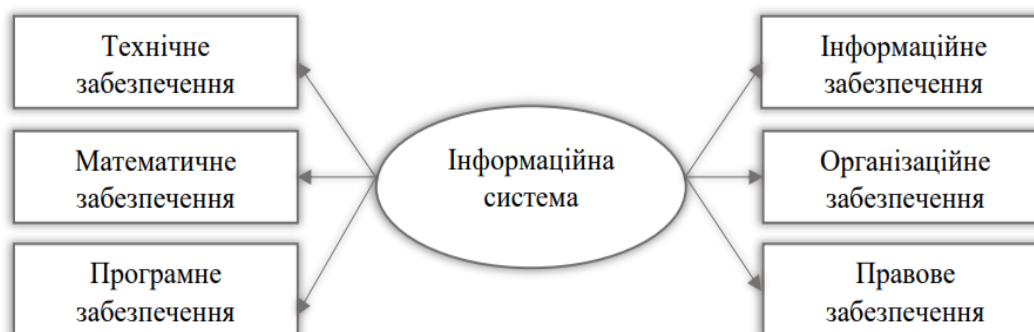


Рисунок 1. Структура інформаційної системи підприємства

Метою інформаційного менеджменту є цілеспрямоване використання інформації та даних як ресурсу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації в розвитку операцій, управління інформаційними системами та ресурсами організації.

Можна виділити сім основних груп проблем, які впливають на прийняття рішень щодо використання та розвитку інформаційних систем та інформаційних технологій в управлінні бізнесом. [1, с. 140]:

- керівництво керує інформаційними системами та інформаційними технологіями;
- інформаційно-технологічний підрозділ, який забезпечить розробку та впровадження інформаційних систем та технологій;
- менеджери середньої ланки;
- спеціалісти, які відповідальні за пошук системних рішень для оптимізації спеціальних завдань;
- фахівці, які займаються пошуком системних рішень для оптимізації спеціальних функціональних завдань;
- менеджери окремих господарських підрозділів, де є необхідність використання інформаційних технологій, щоб обробляти запити клієнтів, мінімізувати витрати тощо;
- менеджери служб бухгалтерського та фінансового обліку;
- постачальники інформаційних технологій.

Основною метою інформаційного менеджменту є використання та застосування інформації та даних як ресурсу для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства з метою розвитку бізнесу, системи управління інформаційною системою та її ресурсами.

Для досягнення ефективності у своїй діяльності менеджер повинен дотримуватися таких правил:

- звертається до управління, експлуатації та підтримки інформаційних систем з точки зору управління виробничими системами: розробляє стандарти продуктивності та планує конкретні завдання для покращення операцій на основі конкретних даних;

- організувати роботу блоків ЕОМ та інформаційних систем для досягнення найбільш економічної моделі;

- контролювати продуктивність і внесені зміни.

Впровадження інформаційної системи може сприяти:

- існують більш розумні варіанти вирішення завдань управління шляхом впровадження математичних методів та інтелектуальних систем тощо;

- звільнення співробітників від рутинної роботи завдяки автоматизації;

- забезпечувати достовірність інформації;

- заміна паперових носіїв інформації на магнітні та електричні;

- вдосконалити структуру інформаційного потоку та систему документообігу всередині компанії;

- знизити собівартість виробництва продукції та послуг;

- надавати унікальні послуги споживачам;

- пошук нових ринкових зв'язків.

У сучасну швидку, динамічну та значною мірою орієнтовану на інформацію епоху потрібні знання та досвід у сфері менеджменту, технологій та операційних процесів управління.

Сучасний менеджер – це той, хто вміє керувати великими інформаційними потоками та на їх основі приймати рішення, які відіграють важливу роль у забезпеченні виживання та, перш за все, розвитку компанії. І тут недостатньо лише вродженого таланту, потрібен безперервний, повний і глибокий процес навчання. Інформаційні процеси можна використовувати як ключ до розвитку ефективного управління. До них відноситься потреба в інформаційній культурі та її формування під час професійної підготовки майбутніх менеджерів-керівників.

Отже, можна зробити висновок, що без взаємної підтримки та співпраці керівництва та співробітників неможливо налагодити ефективну комунікаційну взаємодію в компанії. Розробка єдиних алгоритмів інформаційного забезпечення бізнесу істотно підвищує якість управлінських рішень, спрямованих на створення організованих інформаційних потоків. Ефективність використання інформації визначається діяльністю користувача (одиниці управління). Перед використанням інформації певного користувача необхідно визначити рівень відповідності конкретним вимогам бізнесу.

#### **Список літератури**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством // В. О. Василенко: Київ, - 2013 – 428 с.

2. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах». – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

3. Козак В. Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення / В. Г. Козак // Економіка АПК. – 2019– № 1 –С. 66 – 70

## ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Скулинець Катерина Вікторівна**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Пак Наталія Тадеушівна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління

Львівський національний університет імені Івана Франка

м. Львів, Україна

Лідерство завжди було ключовим аспектом у діяльності публічного управління. У непростий для України час, у якому вона опинилася від початку повномасштабного вторгнення РФ, питання лідерства, а зокрема ефективного та стратегічного, набуло ще більшої актуальності. З'явилася вимога швидко реагувати на зміни, приймати обґрунтовані рішення у непередбачуваних ситуаціях. Лідери країни, включаючи як главу держави, так і усіх голів органів державної влади та місцевого самоврядування, після 24 лютого зобов'язані діяти в умовах невизначеності так, щоб адаптувати певний район, область чи країну в цілому до нормальної життєдіяльності.

Існує ряд викликів, з якими стикнулися лідери України в публічному управлінні через війну в Україні (рис. 1).

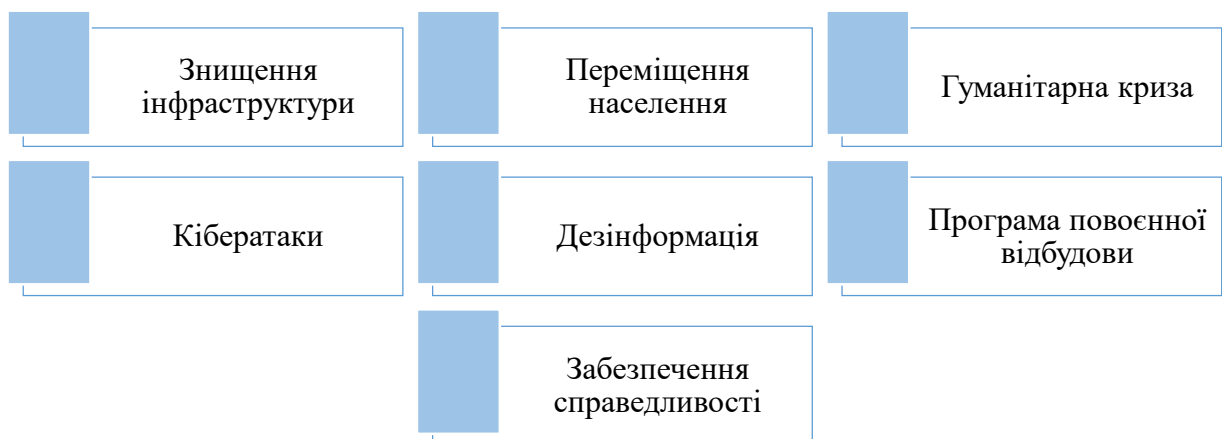


Рис. 1. Виклики для лідерів України в публічному управлінні.

Знищення інфраструктури, зокрема руйнування адмінбудівель, стало серйозною перешкодою у роботі органів влади та наданні послуг населенню. Переміщення населення, яке було змушене покинути власну домівку та потребувало допомоги в інших регіонах, спричинило підвищення навантаження на органи соціального захисту. Гуманітарна криза, в контексті якої визначають низку загальнонаціональних проблем, наприклад, постачання продовольства, доступ до води, засобів гігієни, ліків та фінансової допомоги. Статистичні дані показують, що значний відсоток респондентів стикається з нестачею питної води (5%), засобів гігієни (13%), ліків (17%) та продуктів харчування (13%) [3, с. 6]. Уряд України у співпраці з міжнародними організаціями докладають неабияких зусиль, щоб задовольнити ці потреби. Кібератаки, які росія активно використовує проти України, щоб завдати шкоди урядовим системам, критичній інфраструктурі та економіці. Це потребує від українських лідерів вжиття заходів для захисту кіберпростору країни. Дезінформація, яка поширюється країною-агресоркою, щоб підірвати довіру до українського уряду та посіяти розбрат у суспільстві. Українській владі доводиться спростовувати цю дезінформацію, натомість доносячи до людей достовірну інформацію. Україна у перспективі потребуватиме масштабної програми повоєнної відбудови, тож лідери держави вже зараз повинні



розробляти плани відновлення інфраструктури та економіки. Уряду України потрібно співпрацювати з міжнародним співтовариством, щоб притягнути винних до відповідальності, отже, забезпечити справедливість щодо визнання злочинів, які скоїли російські війська на території нашої держави.

В умовах воєнного стану виникла ідея реалізації експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України, яка затвердила проект, його учасниками є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України [1]. На мою думку, спроба такої ініціативи є доречною та важливою. Адже реінтеграція деокупованих територій сприятиме забезпеченню політичного представництва та участі громадян у процесах прийняття рішень, відновленню українського законодавства та інституцій на цих територіях, примиренню та єдності між різними групами населення. Керівники, які в майбутньому матимуть у підпорядкуванні ці території, змушені відновити інфраструктуру, забезпечити безпеку життя для населення шляхом розмінування, надання гуманітарної допомоги та дотримання прав людини.

Керівники у публічній сфері під час воєнного стану повинні володіти такими компетенціями лідера:

1. Стратегічне мислення, яке проявляється у розробці чітких та комплексних планів дій, що ведуть до досягнення довгострокових цілей, здатності оцінювати різні перспективи та передбачати можливі наслідки, умінні адаптувати стратегії до мінливих умов та непередбачених обставин.

2. Мотивація персоналу, яка сприяє заохоченню команди до досягнення спільних цілей, ефективній взаємодії між членами, підтримці одне одного та визнанню досягнень.

3. Комунікативна компетентність, яка включає в себе відкрите та чесне спілкування з командою та громадськістю, ефективне слухання та дипломатичність.

4. Керування ризиками, яке здійснюється від процесу їх ідентифікації, розробки стратегій для мінімізації негативних наслідків ризиків, та до прийняття рішень в складних ситуаціях.

5. Моральний авторитет, який характеризується дотриманням норм етичної поведінки, відповідальністю та мудрістю у прийнятті рішень.

6. Сприйняття та реагування на зміни, яке проявляється у передбаченні та прогнозуванні змін, вжитті заходів для їх попередження або мінімізації їх впливу, швидкій адаптації та відкритості до змін.

7. Здатність до співпраці та коаліційного будівництва, яка включає в себе дипломатичні навички, командну роботу та взаємоповагу до точок зору та інтересів інших [2, с. 219-220].

Існують проблеми, які перешкоджають реформуванню лідерства в публічному управлінні на сучасному етапі розвитку України (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Проблеми реформування лідерства в Україні**

<b>Проблема</b>	<b>Наслідок</b>
Нечіткість візії та стратегії	Немає конкретного механізму формування стратегії розвитку та її реалізації, що впливає на складність прийняття ефективних рішень та може призвести до фрагментації зусиль, неефективного використання ресурсів та відсутності злагоди в роботі.

Недостатнє фінансування	Органам влади часто не вистачає коштів для інвестування в розвиток лідерства, що включає в себе навчання, тренінги та коучинг, що обмежує можливість підвищення кваліфікації.
Недосконала система підготовки та відбору кадрів	Існуюча система підготовки та відбору кадрів в Україні не завжди дає можливість органам влади знайти талановитих та компетентних лідерів, що передбачає зайняття керівних посад особами без належних знань, досвіду та навичок.
Несприятливий політичний та інституційний клімат	Політична нестабільність та корупція можуть ускладнювати розвиток лідерства в публічному управлінні.
Недостатнє використання нових технологій	Лідери не мають доступу до найсучасніших методів навчання та інструментів для розвитку своїх навичок, тому органам влади часто не вистачає знань та ресурсів для розвитку лідерства.

Не лише у зв'язку з воєнними діями в Україні, а й на тлі сучасних трансформаційних змін, лідерство набуває нових форм та видів. Серед них можна виділити такі:

1. Трансформаційне лідерство: підходить для ситуацій, коли потрібно змінювати старі парадигми та впроваджувати нові стратегії. Трансформаційні лідери можуть створити віру в успіх і мобілізувати команду для досягнення важливих цілей під час воєнного конфлікту та глобальних змін.

2. Авторитарне лідерство: може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібно приймати швидко та рішуче обґрунтовані рішення. Вони діють самостійно без консультацій із командою, коли час – це критичний фактор.

3. Ситуаційне лідерство: передбачає, що лідер використовує різні стилі керівництва в залежності від конкретних обставин. Незважаючи на різні ситуації, лідер повинен бути здатний адаптуватися до них та вибирати найбільш ефективний стиль керівництва.

4. Демократичне лідерство: може сприяти зміцненню довіри та підтримки населення під час невизначних умов та дисбалансу у суспільстві. Вони враховують думки різних інститутів громадянського суспільства, членів команди, що може сприяти створенню єдності та мобілізації.

5. Лідерство-служіння: воно вимагає від лідерів ставити інтереси команди вище власних. Вони готові взяти на себе відповідальність та приймати рішення, спрямовані на досягнення загальних цілей [2, с. 221].

Отже, під впливом умов воєнного стану та трансформацій публічного управління лідерство зазнає перебудови, що вимагає прийняття інноваційних рішень та впровадження нових підходів. Це забезпечить розвиток успішного лідерства із врахуванням сучасних змін. Варто долати виклики, які постали перед українцями, а зокрема перед лідерами України в публічному управлінні, через війну, щоб будувати надійне майбутнє для громадян та країни в цілому. Також потрібно усувати проблеми реформування лідерства в Україні, щоб удосконалювати владну діяльність, а відтак формувати позитивний образ держави. Керівник будь-якого рівня повинен володіти компетенціями лідера, щоб ефективно діяти під час воєнного стану й трансформаційних змін, а також застосовувати певний стиль лідерства у відповідній ситуації.

#### Список літератури

1. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України : Постанова Каб. Міністрів України від 23.05.2023 р. № 524 : станом на 4 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-п#Text> (дата звернення: 25.04.2024).

2. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1(1). С. 212–225. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/9763/9816>

3. Unicef. Життя дітей під час війни. 2024. 15 с. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/43321/file/The%20summary%20report%20of%20the%20Survey%20of%20Ukrainian%20parents\\_ua.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/43321/file/The%20summary%20report%20of%20the%20Survey%20of%20Ukrainian%20parents_ua.pdf)

## **ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ**

**Смірнова Катерина Володимирівна**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та менеджменту  
природоохоронної діяльності  
Одеський державний екологічний університет  
м. Одеса, Україна

Початок ХХІ сторіччя характеризується широкомасштабним застосуванням проривних інформаційних технологій в різноманітних сферах, як в бізнесі, так і в державному управлінні. Поява цифрових технологій, які є основою цифрових комунікацій, дала можливість посилити, полегшити та спростити комунікації, що особливо важливо в умовах воєнного стану в Україні. Цифрові комунікації стали невід’ємною компонентною ефективною взаємодії як всередині організацій, підприємств, установ, органів, так і в зовнішньому середовищі.

Цифрова комунікація (електронна комунікація, digital-комунікація) - це процес обміну інформацією, ідеями та емоціями за допомогою цифрових технологій і платформ, тобто це онлайн-комунікації за допомогою різноманітних каналів та цифрових носіїв. Цифрова комунікація є будь-якою формою електронного зв’язку, що може включати електронну пошту, текстові та миттєві повідомлення, відеоконференції, соціальні мережі тощо.

Згідно Закону України «Про електронні комунікації» «електронна комунікація (телекомунікація, електрозв’язок) - передавання та/або приймання інформації незалежно від її типу або виду у вигляді електромагнітних сигналів за допомогою технічних засобів електронних комунікацій» [1].

Поширення Інтернету радикально змінило способи взаємодії бізнесу, держави та громадськості, тож цифрові комунікації несуть численні переваги для усіх сторін. Сьогодні цифрові комунікації відбуваються в більш складних середовищах, оскільки користувачі можуть взаємодіяти через різні канали в реальному часі та практично одночасно. Отже, сьогоденній цифровий зв’язок є не лінійним, а багаторівневим і багатоканальним.

Серед значущих унікальних особливостей цифрових комунікацій, які вирізняють їх від традиційних методів комунікації, можна виділити такі [2, 3, 4]:

1) Миттєва взаємодія та глобальне охоплення - цифровий зв’язок здатний забезпечувати негайну взаємодію з окремими особами, організаціями та спільнотами в реальному часі, долаючи географічні бар’єри. Це є величезним кроком вперед з точки зору продуктивності, оскільки отримати потрібну інформацію можливо за першої необхідності і без витрат часу на особисті зустрічі. Глобальне охоплення сприяє співпраці, обміну знаннями та культурному обміну у безпрецедентних масштабах.

2) Доступність, зручність та інклюзивність - поширення програмного забезпечення для цифрового зв’язку, смартфонів, планшетів, підключення до Інтернету дає можливість контактувати в будь-який час і в будь-якому місці, забезпечуючи безперервну взаємодію. Це створює взаємодію та позитивну культуру роботи, яка, у свою чергу, сприяє залученню та розширенню можливостей працівників.

3) Можливість обирати, коли та з ким спілкуватися, включно з тими, хто перебуває в іншій частині світу.

4) Пріоритет вербального спілкування над невербальним - з одного боку, це робить контакт більш коротким (економія часу і швидкість передачі), з іншого – при цьому передається обмежена інформація, яка іноді може бути неправильно інтерпретована (доводиться кодувати та декодувати текст, абрєвіатури). Зокрема, відеоконференції наближені до живого спілкування, дозволяють інтерпретувати жести, мову тіла та інтонації, але повноцінно замінити реальний людський контакт не можуть.

5) Мультимедійна інтеграція – можливість інтегрувати різні мультимедійні елементи (фотографії, відео, аудіозаписи та інші форми медіа) для покращення спілкування та ефективнішої передачі повідомлень.

6) Поєднання та гнучкість асинхронного і синхронного зв'язку - асинхронний зв'язок дозволяє надсилати повідомлення та отримувати відповіді у зручний час (електронна пошта, публікації в соціальних мережах), тоді як синхронний зв'язок дозволяє вести розмови в режимі реального часу через різні платформи (зокрема, відеоконференції).

7) Співпраця та співтворчість, краще залучення співробітників організації - через спільні документи, хмарні платформи і інструменти для спільної роботи з'явилась можливість командної роботи над проектами, обміну ідеями, незалежно від фізичного розташування учасників. Це дозволяє організаціям створити відчуття єдності та зв'язку, зменшує відчуття ізольованості.

8) Упорядкування, збереження та архівування інформації - цифровий зв'язок дозволяє легко зберігати/архівувати розмови та здійснювати їх обмін (важливі обговорення, довідки, рішення тощо).

9) Персоналізація та налаштування - можливість вибору найбільш зручних комунікаційних платформ, налаштування сповіщень відповідно до конкретних потреб і вподобань.

10) Масштабованість і охоплення широкої аудиторії - наприклад, соціальні мережі дозволяють одночасно спілкуватися з необмеженою кількістю підписників, що розширює вплив комунікаційних зусиль, зокрема, для поширення інформації та залучення спільноти.

11) Інтеграція з іншими технологіями (такими як штучний інтелект, віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR)) - відкриває нові можливості для інтерактивного спілкування. VR і AR привносять фундаментальні зміни в багатьох сферах (соціальна взаємодія, освіта, медицина, медіа, військова справа, авіація, архітектура тощо).

12) Бездоганий досвід, підвищення технічних навичок і навчання працівників - використання автоматизації, чат-ботів або штучного інтелекту пропонує клієнтам зручність і позбавляє потреби в посереднику, полегшує взаємодію організації зі споживачами та посилює задоволення останніх. Співробітники компаній, опановуючи нові цифрові інструменти, посилюють свої навички, покращують продуктивність і впевненість.

13) Прозорість - цифрові комунікаційні платформи унеможливають приховування інформації, водночас створюють можливість для швидкого отримання актуальних оновлень та важливої інформації в режимі реального часу.

14) Економія часу і грошей, які є найціннішими ресурсами будь-якої організації. Миттєвий доступ до ресурсів і каналів зв'язку дозволяє співробітникам бути більш продуктивними та зосередити свою увагу і енергію на більш важливих аспектах роботи, а засоби автоматизації зменшують потребу виконувати повторювані завдання та звільняють час для працівників. Водночас, компанії можуть економити ресурси, користуючись онлайн-класами, подкастами, вебінарами, замість того, щоб відправляти співробітників на певні заходи і оплачувати витрати на проїзд, харчування та проживання тощо.

15) Екологічність - перехід на цифрові технології зменшує використання паперу та мінімізує викиди вуглекислого газу, що робить його більш екологічним варіантом .

За допомогою інструментів цифрових комунікації підвищується продуктивність працівників, покращується співпраця в колективі та взаємодія зовнішніми зацікавленими сторонами, спрощується упорядкування та збереження інформації тощо.

Серед найпоширеніших інструментів цифрових комунікацій виокремлюють:

- електронну пошту - широко використовуваний метод цифрового зв'язку, який забезпечує офіційний і надійний засіб обміну повідомленнями та файлами [4];

- миттєві повідомлення (WhatsApp, Facebook Messenger, iMessage, Viber, Telegram, Slack) - дозволяють обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу, сприяючи швидкому та ефективному спілкуванню;

- соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) – понад половина населення світу користується соціальними мережами, об'єднуючи людей, дозволяючи їм ділитися знаннями, оновленнями, брати участь в обговореннях, створювати мережі, взаємодіяти з професійних питань [4];

- технологію VoIP або голос через Інтернет-протокол (WhatsApp, Skype, Zoom, Microsoft Teams) - програми, дозволяють здійснювати та приймати дзвінки через Інтернет - це економічно ефективна альтернатива міжміським телефонним дзвінкам;

- відеоконференції (Google Meet, Zoom, Microsoft Teams) – віртуальні зустрічі використовуються для віддаленої роботи, дистанційного навчання і спілкування для співпраці та контактування в різних часових поясах, дозволяючи віч-на-віч взаємодіяти [4];

- чат-боти – аналог живого чату, це програмне забезпечення на основі штучного інтелекту, яке використовує машинне навчання, щоб намагатися якомога точніше відповідати на запити клієнтів. Це чудовий інструмент, який багато організацій та установ використовують для онлайн-підтримки своїх споживачів, пропонуючи швидку допомогу, забезпечуючи безперебійне обслуговування та цілодобову доступність. Чат-бот надає миттєву комунікацію, однак він діє як сортувальний рівень, вирішуючи прості проблеми, водночас поширюючи складніші;

- інструменти для спільної роботи, хмарні сховища (Google Drive, Dropbox), віртуальні дошки - дозволяють користувачам співпрацювати над документами та проектами в режимі реального часу, підвищуючи командну роботу і продуктивність, сприяють безперебійній співпраці між віддаленими командами;

- Інтранет (Intranet) - внутрішній закритий корпоративний web-портал, створений для вирішення завдань конкретної організації для покращення комунікації, управління інформацією та координації діяльності працівників;

- SMS (служба коротких текстових повідомлень) - ключовою відмінністю між SMS і миттєвими повідомленнями є використання для повідомлень стільникових даних, а не Інтернету;

- мобільні програми - дозволяють спілкуватися «на ходу», надаючи миттєвий доступ до обміну повідомленнями, соціальних мереж, банківських та інших послуг [4];

- блоги, подкасти, вебінари, Веб-сайти - більшість людей, перш ніж здійснити вибір, досліджують організацію, установу, орган, їх діяльність та продукти, тож ці інструменти можуть зміцнити репутацію організації, установи, органу як експерта в галузі - за умови постійних публікацій ідей, пропозицій, інформації, які стосуються болючих точок цільової аудиторії. Блоги, наповнені корисним контентом, зацікавлюють увагу та скеровують дії аудиторії, зокрема, у зверненні до веб-сайту. Подкасти (цифрові носії, що складаються з аудіо чи відео епізодів з певної теми) використовують або як внутрішній канал комунікації (для доставки будь-якої інформації, від оновлених новин організації до навчальних модулів, для перехресної співпраці), або як зовнішній, для побудови іміджу та залучення аудиторії.

Розуміння ключових особливостей та знання інструментів цифрових комунікацій допомагає повністю використовувати їх потенціал. Водночас, цифрові технології продовжують розвиватись та еволюціонувати, а, отже, в майбутньому можливо очікувати ще більш проривних інновацій, які будуть формувати комунікації XXI сторіччя.

### Список літератури

1. Закон України «Про електронні комунікації» від 16.12.2020 р. №1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення 2.05.2024).
2. Benefits of digital communication. URL: <https://docpath.com/art-benefits-of-digital-communication/> (дата звернення 30.04.2024).
3. Karensa Maton Six Benefits Of Digital Communication You Can't Ignore. URL: <https://datagraphic.co.uk/news/benefits-of-digital-communication/> (дата звернення 25.04.2024).
4. Sienna Roberts What is Digital Communication: Explained with Examples. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/digital-communication/> (дата звернення 1.05.2024).

## THE IMPACT OF THE RUSSIAN INVASION OF UKRAINE ON THE GLOBAL MARKETING

**Татаренко А.С.**

Класичний Запорізький Приватний Університет

**Koval G.V.**

Professor. Duet,

Professor of the Department of public Management and administration, Doctor of Public Administration

Kryvyi Rih

**Introduction:** The content and terminology of modern marketing are updated, but they are connected with the exchange process, the emergence of commodity money relations, the development of sales forms, and the interaction of consumers with goods and services. The concept of marketing connects the market sector with any activity, therefore the translation and origin of the word marketing is given.

Marketing is not only a philosophy, a way of thinking and a direction of economic thinking, but also a practical activity for some firms, companies, networks and the entire economy. The main goal of marketing is to create a consumer, that is, a buyer.

**The aim of the study:** is to explore how the full scale war in Ukraine affects the global marketing and the economy in the world. The economic trends have changed since February 24, 2022 due to the effect of the war on the local, as well as the international businesses in Ukraine. However modern marketing is adjusting to the new conditions and now helps numerous ukrainian businesses stay competitive on the market and continue its existence.

In a digital world where trends shift with every scroll, it's no surprise that the true essence of marketing often gets lost in the digital noise. Marketing today is more than just crafting clever campaigns or maximising online presence. At its core, marketing is about connecting with people on a deeper level, meeting their needs, and delivering value that resonates. The heart of marketing beats in understanding, storytelling, data, and innovation

The relevance of the topic is due to the marketing ability to be an effective tool for restoring and developing business in Ukraine. The paper aims to define the state and prospects for developing business and its marketing component during the war in Ukraine. The research analysis demonstrates that the share of business representatives who completely or partially seized their activities during the first three months of the war decreased from 75.3% in March to 49.0% in May (compared to February 24, 2022), which is indicative of the gradual resumption of business in Ukraine. At the same time, it was found that in May 2022, the food retail, non-food retail, household appliances, and electronics sectors partially resumed their work. The key consequences of hostilities for Ukrainian business and its marketing activities: supply chain disruption, reduced purchasing power, changes in consumer demand [1].

One way to judge the effects of the conflict is to look at financial markets. Analysing the immediate response of share prices can provide valuable insights into the potential long-term consequences of significant events like wars. Share prices typically reflect the expectations of numerous well-informed people and businesses (such as banks and pension funds) on future economic prospects. Wars usually trigger a change in these expectations – and it's not always a downward swing in prices. For example, the stock market responded positively to the invasion of Iraq in March 2003 as global investors saw it as 'good' news.

Businessmen are always looking for new activities, optimal programs to increase business profitability. Phil Kotler is the first marketing expert in the world, who believes that the concept of marketing management is a new approach to doing business. The concept of marketing is a key tool, a profit opportunity, a strategic issue. In this case, the concept of marketing is an abstract theory and maximum practical management. The evolution of marketing will depend on the characteristics and level of development of market relations in each country [2].

In the case of the invasion of Ukraine, being closely connected to Russia makes a difference. Recent research from the Centre for Economic Performance (CEP) reveals that firms with strong ties to Russia through trade or ownership experienced a substantial decrease in their cumulative return following the invasion. Although these effects may not be long lasting, they matter on a wider level.

Today's interconnected global economy means that firms are linked in various ways, including through international trade and ownership. Using world input-output tables, which depict linkages between industries globally, it is possible to evaluate how specific industries – and thus firms – are dependent on Russian trade flows. More specifically, the total dependence of a particular industry on Russia can be measured by the weight of exports to Russia and imports from Russia within that industry's total output [3].

For the countries in the CEP study's sample, firms have an average dependence on Russia of 0.25%. This means that, on average, a firm with an output of \$1 billion exports and imports from Russia goods amounting to \$2.5 million. But this figure conceals significant variation. While half of the companies in the sample have a dependence below 0.06%, the firms that are the most reliant on Russia have a dependence of 0.54%. The most dependent firms trade with Russia in proportion to their output almost ten times as much as the bottom half.

There is also considerable geographical variation. Dependence on Russia is highest in Europe, with an average dependence of 0.80%. In Europe, firms producing refined petroleum products such as gasoline are the most dependent, with an average dependence of 14.64%. So, for each \$100 of output produced, they trade with Russia \$14.64.

As the cumulative returns are expressed in percentages, changes in the cumulative returns are expressed in percentage points. Those in the top 10% of total dependence on Russia experienced a decline in their returns of 2.16 percentage points with respect to other firms. So, a firm that is highly reliant on Russia valued £100 prior to the invasion would see its value drop by £2.16 compared with a firm of the same value but with no strong trade links with Russia [4].

Having an affiliate in Russia resulted in a decrease of 3.12 percentage points in cumulative returns. In this case, a firm with an affiliate in Russia, and valued at £100 prior to the invasion, would experience a drop in its value of £3.12 compared with a firm with no affiliate in Russia. There was no effect of having an affiliate in Ukraine on cumulative returns.

The CEP study also examines whether the effects differed between exports to Russia and imports of intermediates from Russia. The findings reveal that the effect on cumulative returns is almost exclusively driven by firms that are heavily reliant on Russian imports of intermediate inputs (such as fossil fuels or other raw materials like metals). This suggests that investors expected more significant impacts on firm performance due to the difficulty of substituting input materials from Russia (such as gas), rather than the reduced access to the Russian export market.

Staff loss, problems with the delivery of goods, a significant increase in prices, the departure of most customers, and a decrease in the solvency of the remaining ones – this is not a complete list of problems that have fallen like a snowball on business representatives. The main

problems for business since the beginning of the full-scale invasion are, first of all, the war itself (the occupation of territories, loss of stores or warehouses) and logistics (non-working warehouses and failures in the work of logistics departments, queues at offices, long delivery times, the need for relocation) [5].

There are also problems with marketing: there is a significant reduction in their number and low purchasing power of the population. There is no demand for some goods at all. Sales are critically affected by the unstable situation with orders and people's fear of lack of livelihood. A significant part of Ukrainian companies is convinced that the sectoral transformation of business will be evident in the post-war period. The analysis of the consequences and challenges of the war in Ukraine, and the recommendations on possible ways to adapt marketing and SMM during the war to restore business in Ukraine were offered. The activities of marketers in wartime should include the following steps: building a scenario plan; strategy change; a shift in emphasis from strategy to tactical action; if necessary, adjusting the target segment and describing a new "portrait" of the target audience; changing content strategy. These steps will provide an effective marketing strategy [6].

Geography plays a significant role in determining the magnitude of aggregate losses. Losses are concentrated in Europe: East European countries are among the most affected countries through trade linkages; and West European countries are the most affected through ownership linkages. In contrast, countries such as the United States and China saw a relatively modest aggregate effect, as they are less closely linked to Russia through trade or ownership.

**Conclusion:** Marketing concept (concept of marketing activities) is a way or approach based on which the enterprise conducts its marketing activities. Marketing complex is the company's adaptation to the market situation as a set of market influencing measures and practical tools. A good marketing mix leads the company to take a good position in the market.

The Russian-Ukrainian war is likely to have long-lasting effects on the landscape of globalisation. In order to achieve a first assessment of whether market participants expect that exposure to Russia and Ukraine through trade activity will harm firms, we analysed stock market responses around the Russian invasion of Ukraine.

At the time of writing, the conflict in Ukraine is showing little sign of easing. This means that it is hard to assess the overall impact that the invasion will have on the global economy in the longer term. But looking at the share price fluctuations at the onset of the conflict highlights important immediate losses beyond Ukraine's borders. These losses are especially important for European countries that are closely linked to Russia through trade and ownership. This also suggests a potentially important long-term economic impact for these countries.

The essence of modern marketing

#### Reference

- 1). Boubaker, S., Goodell, J. W., Pandey, D. K., & Kumari, V. (2022). Heterogeneous impacts of wars on global equity markets: Evidence from the invasion of Ukraine. *Finance Research Letters*, 48, 102934. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102934>
- 2). The essence of modern marketing: [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)
- 3). <https://www.economicsobservatory.com/how-has-the-russian-invasion-of-ukraine-affected-global-financial-markets>
- 4). Federle, Jonathan, André Meier, Gernot J. Müller, and Victor Sehn. 2023a. "Proximity to War: The Stock Market Response to the Russian Invasion of Ukraine." Working Paper
- 5). Moradi, M., & Zihagh, F. (2019). Moderating Effects of Contextual and Individual Factors on the Relationship between Cultural Precedents and Marketing-Related Norms. *Business Ethics and Leadership*, 3(3), 39-46. [http://doi.org/10.21272/bel.3\(3\).39-46.2019](http://doi.org/10.21272/bel.3(3).39-46.2019)
- 6). Marketing - The Essence of every Business <https://www.linkedin.com>



## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

**Романюк Віталій Костянтинович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Інститут публічної служби та управління

**Петрашевська Ангеліна Дмитрівна**

проф., доктор економічних наук,

професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

У сучасному світі, де технології швидко змінюють способи виробництва, розуміння впливу інформаційних систем на управління виробництвом стає ключовим для успіху підприємств. Аналіз ролі цих систем, впровадження новітніх технологій та їхній внесок у оптимізацію процесів стають необхідністю для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності у глобальній економіці. Дослідження цих аспектів відкриває шлях до розуміння нових можливостей та викликів, які супроводжують розвиток виробництва в епоху цифрових технологій.

Інформаційні системи (ІС) є невід'ємною складовою сучасного виробничого середовища. Вони об'єднують технології, людські ресурси та процеси управління для забезпечення ефективності та результативності виробництва. Ці системи мають на меті забезпечення потрібної інформації на кожному етапі виробничого процесу, а також управління цими процесами для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Вони сприяють автоматизації процесів, оптимізації виробничих операцій, підвищенню якості продукції та зниженню витрат на виробництво. Інформаційні системи дозволяють здійснювати моніторинг ресурсів, управляти ланцюгами постачання, відстежувати стан обладнання та розподіл праці, що призводить до зростання ефективності виробництва.

До функцій інформаційних систем управління виробництвом відносяться:

Планування виробничих процесів

Моніторинг та контроль виробничих операцій

Оптимізація ресурсного використання

Підтримка прийняття рішень

Складовими інформаційних систем управління виробництвом відносяться:

Апаратне забезпечення

Програмне забезпечення

Інформаційні технології

Розглянемо детальніше функції та складові при управлінських рішеннях і плануванні:

1. Планування виробничих процесів. Ця функція відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального використання ресурсів та ефективного функціонування виробничої системи підприємства та включає в себе такі аспекти, як: розробка стратегічного плану, оптимізація використання ресурсів, розподіл завдань і обов'язків, створення робочого графіку, прогнозування виробничих обсягів, контроль та оцінка результатів, адаптація до змін та створення резервів і запасів.

2. Моніторинг та контроль виробничих операцій. Функція моніторингу та контролю виробничих операцій є критичною для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів та включає в себе: спостереження за процесами, контроль якості, виявлення відхилень від плану, аналіз продуктивності та ефективності, вчасна реакція на проблеми, підвищення ефективності робочих процесів та створення звітів та аналітика

3. Оптимізація ресурсного використання. Функція оптимізації ресурсного використання є ключовою у виробничому менеджменті та визначає ефективне використання різних ресурсів для досягнення оптимальних результатів. Вона включає в себе такі аспекти: ефективне використання людських ресурсів, оптимізація матеріальних ресурсів, мінімізація втрат та відходів, ефективне використання обладнання та технологій, оптимізація використання енергетичних ресурсів, автоматизація та оптимізація процесів та співпраця з партнерами та постачальниками.

4. Підтримка прийняття рішень. Функція підтримки прийняття рішень - це процес, що спрямований на надання необхідної інформації та аналізу для ефективного прийняття стратегічних та оперативних рішень на підприємстві та включає в себе: збір та аналіз даних, оцінку альтернатив, створення стратегій та сценаріїв, використання інструментів прийняття рішень та комунікація та участь у рішеннях

Складові:

#### 1. Апаратне забезпечення

Апаратне забезпечення у сфері інформаційних систем управління виробництвом - це фізичні компоненти технічної інфраструктури, що використовуються для збору, обробки, зберігання та передачі даних у виробничому середовищі. Вони включають в себе: сервери та обладнання зберігання даних, комп'ютери та робочі станції, мережеве обладнання, системи зберігання даних та резервне копіювання, спеціалізоване обладнання для виробничих процесів, інфраструктура обробки даних та засоби забезпечення безпеки

#### 2. Програмне забезпечення

Програмне забезпечення у сфері управління виробництвом є ключовою складовою, що використовується для автоматизації, контролю та оптимізації виробничих процесів яке складається з: систем планування ресурсів підприємства, систем управління виробництвом, систем планування виробництва, систем управління запасами, систем автоматизації виробництва, систем аналізу даних та BI (Business Intelligence) та спеціалізованими програмними продуктами для конкретних виробничих секторів

#### 3. Інформаційні технології

Інформаційні технології (ІТ) у контексті управління виробництвом охоплюють широкий спектр інструментів та систем, які використовуються для обробки, зберігання та передачі даних у виробничому середовищі які включають в себе: мережеві технології, хмарні технології, Big Data технології, інтелектуальні системи та штучний інтелект (AI), віртуалізація та автоматизація, кібербезпека та інформаційні системи управління

Інформаційні технології в контексті управління та виробництва відіграють ключову роль у сучасному бізнес-середовищі. Вони впливають на всі аспекти діяльності підприємств і дозволяють підприємствам досягати ефективності, зменшувати витрати, збільшувати конкурентоспроможність і вдосконалювати виробництво. Ось декілька аспектів, які розкривають тему ІТ в контексті управління та виробництва: автоматизація виробництва, інтернет речей (IoT), Штучний інтелект (AI) та машинне навчання, цифрова трансформація, 3D-друкування, безпека та кіберзахист, екологічна стійкість

На сучасному етапі українські підприємства активно впроваджують інформаційні системи управління виробництвом для покращення ефективності та конкурентоспроможності на ринку, зокрема в управлінні складами, обліку обсягів виробництва та фінансовому управлінні. Проте, існує певні виклики, зокрема, фінансові обмеження та нестабільність на ринку.

Дослідження показало, що використання сучасних інформаційних технологій в системі управління виробництвом підвищує ефективність діяльності організації та покращує її конкурентоспроможність.

#### Список літератури

1. Кузянін Олександр Сергійович «Аналіз архітектури побудови мереж для реалізації концепції Internet of Things»: магістерська дисертація. Київ, 2018.

2. Сучасні технології підвищення ефективності управління галузевими і регіональними соціально-економічними системами: колективна монографія / під ред. В.П. Петренка, А. С. Полянської. ІФНТУНГ, 2015. 288 с.

3. Варенко В.М. Аналітика: сучасні тенденції та виклики. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 1. С. 118-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi\\_2019\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bdi_2019_1_25).

4. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9745>.

5. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *АГРОСВІТ* № 19, 2015. С. 53-58.

## КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ВСЕСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ПРОМОЦІЇ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ

**Шанигін Антон Вікторович**

доктор філософії з медицини,  
старший викладач кафедри гігієни та медичної екології

**Бабієнко Володимир Володимирович**

доктор медичних наук, професор,  
завідувач кафедри гігієни та медичної екології  
Одеський національний медичний університет

**Волошина Владлена Костянтинівна**

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри кримінального процесу, детективної та  
оперативно-розшукової діяльності  
Національний університет «Одеська юридична академія»  
м. Одеса, Україна

Виклики у сфері охорони здоров'я України, постійно змінюються, особливо сильного на це впливає військова агресія російської федерації. Попри війну, що триває система охорони здоров'я України продовжує працювати та втілювати реформи направлені на збереження життя та здоров'я населення. З початку війни Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) продовжує підтримувати українську систему охорони здоров'я, шляхом надання гуманітарної допомоги та стратегічних рекомендацій щодо реформування системи в цілому та відновлення збитків заподіяних військовими діями [3, с.129].

Промоція (зміцнення) здоров'я уособлює процес підвищення рівня якості життя шляхом покращення показників здоров'я. Забезпечення профілактики розвитку захворювань є передумовою для всебічного розвитку суспільства, довголіття та повноцінного виконання основних соціальних та сімейно-побутових функцій в суспільстві [5, с.44]. ВООЗ має на меті формування у населення різних країн світу знань з промоції здорового способу життя шляхом впровадження в системи охорони здоров'я реформ спрямованих на збереження та зміцнення індивідуального, групового і суспільного здоров'я.

Впровадження реформи системи охорони здоров'я України відбувається на основі чисельних угод про співпрацю в сфері охорони здоров'я з різними країнами партнерами та такими організаціями, як ВООЗ і Організація Об'єднаних Націй (ООН). Пріоритетними напрямками в рамках цієї співпраці є досягнення всебічного доступу до медичних послуг та покращення здоров'я населення України [4, с. 20]. Окрема увага в рамках даної співпраці приділяється питанням розвитку кадрового ресурсу, поширенню науково-обґрунтованих

методик лікування та профілактики, обміну досвідом між країнами партнерами, побудову партнерських відносин та розроблення сценаріїв для реагування на невідкладні стани.

У сучасному світі здоров'я людини стає не тільки національним пріоритетом, але і глобальним завданням, що потребує спільних зусиль країн та міжнародних організацій. У цьому контексті велике значення мають угоди та партнерства між урядами та ВООЗ. Однією з таких угод є Дворічна Угода про Співробітництво Міністерства Охорони Здоров'я України та ВООЗ на 2024–2025 рр., яка покликана сприяти покращенню системи охорони здоров'я в Україні та впровадженню сучасних підходів до розв'язання актуальних медичних проблем [2, с.1].

Дворічна Угода МОЗ України та ВООЗ містить ряд ключових напрямків співробітництва, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я в Україні. Один з них - це підтримка розвитку первинної медичної допомоги, яка є важливим елементом забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг. За угодою, ВООЗ надає експертну підтримку та консультації з питань організації та функціонування сімейної медицини, впровадження сучасних стандартів надання медичної допомоги та підвищення кваліфікації медичних працівників.

Основним аспектом збереження та розвитку напрямку профілактичної медицини є частина угоди, яка створює умови для співпраці в галузі профілактики та боротьби з інфекційними хворобами. Зокрема, передбачається спільна розробка та впровадження програм щодо контролю за епідеміями, посилення лабораторної діагностики та політики імунізації населення. Це дозволить покращити реагування на потенційні загрози здоров'ю громадян та зменшити ризик поширення інфекційних захворювань.

Угода також передбачає спільні заходи з просвітництва та популяризації здорового способу життя. Заходи цієї спрямованості сприятимуть зменшенню факторів ризику розвитку хронічних захворювань та підвищенню рівня обізнаності населення щодо ключових положень основ здорового способу життя. Ключові засади угоди передбачають:

- Інформаційно-просвітницькі компанії, щодо промоції здорового способу життя. Ці кампанії охоплюють такі аспекти, як фізична активність, збалансоване харчування, відмова від куріння та вживання алкоголю.

- Розвиток інфраструктури та умов для зайнять фізичною активністю і дотримання принципів здорового способу життя. Це включає створення спортивних майданчиків, велосипедних доріжок, парків для рекреації та інших об'єктів для фізичної активності.

- Модернізація харчової та промислової політики. ВООЗ сприяє впровадженню ефективної харчової політики в Україні, включаючи регулювання реклами шкідливих продуктів, підтримку здорового харчування у школах та громадських закладах, а також стимулювання місцевого сільського господарства.

Співпраця з громадськими організаціями та органами місцевого самоуправління. Реалізації програм та ініціатив, спрямованих на просування здорового способу життя в конкретних територіальних громадах [2, с.1].

Також в рамках співпраці уряду України та ВООЗ є впровадження та реалізація програми «Здоров'я для всіх у XXI столітті». Дана програма була оголошена ВООЗ у 1998 році і діє досі. Метою програми є дотримання глобальних пріоритетів, щодо дотримання найвищого рівня здоров'я на всіх життєвих етапах. Фахівцями ВООЗ було проведено аналіз громадського здоров'я в Європейському регіоні, та виділені наступні ризики на які мають бути спрямовані певні політики відповідних країн: старіння населення; економічні кризи; зростання нерівності в доступі до медичних послуг; підвищення рівнів хронічних захворювань; міграція; урбанізація; зміна клімату та антропогене забруднення довкілля. Натомість в рамках програми «Здоров'я для всіх у XXI столітті» оцінка громадського здоров'я відбувається за наступними показниками: відсоток внутрішнього валового продукту, що спрямовується на систему охорони здоров'я; загальнодоступність первинної медико-санітарної допомоги; вільний доступ населення до безпечного водопостачання;

відсоток осіб, які мають щеплення від інфекційних хвороб характерних для регіону проживання (імунізований прошарок населення); забезпеченість дитячого населення відповідним віку та фізіологічним потребам харчуванням; відсоток дітей, що народилися з гіпотрофією (маса тіла <2,5 кг); рівень дитячої смертності; середня тривалість життя; частка внутрішнього валового продукту на душу населення [1, с.1].

Більш тривалою стратегією в плані співпраці уряду України та ВООЗ є «Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року». Стратегія співробітництва враховує інші угоди та напрямки співпраці у сфері охорони здоров'я України та ВООЗ, а також передбачає наслідки впливу повномасштабної війни. Центральним елементом «Стратегії співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року» є формування ефективної системи охорони здоров'я із сильними інституціями, що забезпечують кожній людині однаковий доступ до медичних послуг найвищого рівня якості в незалежності від матеріального стану та обставин [6, с.1].

Варто зазначити, що незалежно від того, що укладено низку галузевих угод між урядом України та ВООЗ, які передбачають співпрацю в умовах надзвичайних ситуацій, повоєнну відбудову та підтримку реформ забезпечуючи підхід «Здоров'я в усіх політиках», продовжується співпраця з забезпечення трьох основних стратегічних пріоритетів:

1. Реформа фінансування охорони здоров'я, направлена на розробку та впровадження інтегративного пакету медичних послуг, який сприятиме загальному доступу до якісних медичних послуг всіх верств населення.

2. Зниження основних ризиків для здоров'я населення, які зросли у зв'язку з бойовими діями. Профілактика направлена на зменшення тягаря інфекційних та соматичних захворювань. Інвестиції в ментальне благополуччя, програми вакцинації та ініціативи для забезпечення охорони навколишнього середовища.

3. Формування та удосконалення існуючих інституцій, які відповідатимуть вимогам стандартизації Європейського Союзу. Даний напрямок передбачає активне залучення стейкхолдерів з метою покращення спроможності системи охорони здоров'я України реагувати на надзвичайні ситуації та швидко знаходити вирішення нагальних проблем [5, с. 11].

ВООЗ заохочує створення пріоритетності для первинної медичної допомоги, тим самим формуючи умови для промоції профілактики та ведення здорового способу життя, знижуючи фінансове навантаження на систему охорони здоров'я, шляхом зменшення витрат на лікування хронічних хвороб.

Регулярний контроль та оцінка процесу впровадження реформ та їх виконання, щодо стратегічних пріоритетів промоції здорового способу життя дають можливість своєчасно вносити рекомендації та корективи для більш ефективної співпраці у даній сфері. Так на 2027 рік заплановано проміжний контроль та підбиття підсумків у рамках співпраці [6, с. 27].

Робота уряду України та ВООЗ в плані промоції здоров'я включає заходи направлені на розширення можливостей людей контролювати стан свого здоров'я і його детермінанти завдяки системі інформування та міжсекторальній співпраці, що в свою чергу сприяє підвищенню здорової поведінки. Така діяльність повинна бути спрямована на потреби всієї спільноти або населення, яке віднесене до групи ризику за певними захворюваннями. Здоров'я зазвичай залежить від поведінкових факторів ризику (вживання тютюну, алкоголю та наркотиків; низька фізична активність, ожиріння). Вплив саме на ці фактори може попередити розвиток багатьох хвороб, зменшивши витрати на лікування.

#### **Список літератури**

1. World Health Organization. Regional Office for Europe. European Health for All databases. URL: <http://www.euro.who.int/hfad>.

2. Дворічна угода про співробітництво (Угода ВСА) на 2024–2025 рр. — Україна - Додаток 2. Офіційний сайт ВООЗ. URL: [https://www.who.int/ukraine/uk/publications/biennial-collaborative-agreement-\(bca\)-2024-2025---ukraine---annex-2](https://www.who.int/ukraine/uk/publications/biennial-collaborative-agreement-(bca)-2024-2025---ukraine---annex-2)

3. Зайцев, В.В. та Бондаренко, В.Р., Чащина, М.Ф. *Україна та Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ): до 75-річчя заснування*. In: *Новини і перспективи медичної науки* : зб. мат. XXII конф. студ. та мол. учених : [під ред. Твердохліба І.В., Бондаренко Н.С.]. ДЗ "Дніпропетровська медична академія МОЗ України", Дніпро, 2023. с. 129-130.

4. Ігнат О. Співробітництво територіальних громад у сфері охорони здоров'я: виклики та інноваційні інструменти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2023, 2: 19-26.

5. Ляшко В., Півень Н., Брага М., Рижкова А., Нагорна І. Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я : операційний посібник / Центр громадського здоров'я МОЗУ. Київ, 2019. с. 62

6. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. Офіційний сайт ВООЗ. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>

## **ЗАХИСТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ ВІД РИЗИКІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

**Юрганов Микита Дмитрович**

аспірант кафедри управління логістичними системами та проектами

Одеський національний морський університет

м. Одеса, Україна

Морський транспорт є комплексною системою для переміщення вантажів та пасажирів морськими транспортними шляхами з використанням морських суден різного спрямування та відповідної портової інфраструктури. Завдяки цьому він відіграє важливу роль у глобальній економіці, міжнародній торгівлі та переміщенні енергетичних та інших сировинних ресурсів, напівфабрикатів та готової до вжитку товарної продукції.

Сучасним трендом розвитку галузі є екологічна орієнтованість, цифровізація та автоматизація управління, розвиток інфраструктури шляхів перевезень та терміналів перевантажень, зростання політичної нестабільності, рівня терористичних та прямих військових загроз, а також загроз техногенного, кібернетичного та екологічного характеру.

Відповідно до зазначених загроз та ризиків відбувається модернізація, оновлення флоту та портів, впроваджуються нові стандарти безпеки в усіх її вимірах та аспектах. Розгляд актуальних проблем безпеки судноплавства та портової діяльності, інноваційних шляхів їх вирішення є змістом доповіді на конференції. У доповіді розглянуто потенційні ризики інноваторства та засоби їх компенсації для основних компонентів галузі, а саме для суден та портових терміналів.

Дослідження ризиків та безпеки на морському транспорті представлено у [2]. Загальний аналіз досліджень, проведених у галузі безпеки морського транспорту показує, що ця проблема є важливою та має багатоаспектний характер.

Ці дослідження надають підстави для розвитку стратегій та політик, спрямованих на покращення безпеки та зменшення ризиків у морському транспорті.

*Розгляд судової складової досліджуваної проблеми.*

Оскільки судно є основним виробником продукції морського транспорту, то слід виділити фактори, які впливають на його безпеку.

Людські фактори: Рівень кваліфікації екіпажу, організація та оплата праці екіпажу, інші методи мотивації.

Технічні фактори: Конструкційна надійність, регулярність та якість технічного сервісу і ремонту, контроль безпеки експлуатації обладнання.

Організаційні фактори: Створення безпечних умов праці, забезпечення професійного захисту від техногенних загроз, конструктивна співпраця з органами технічного нагляду.

Операційні фактори: раціональне планування використання обладнання, дотримання конструкційних та експлуатаційних норм, проведення регулярних тренувань екіпажу (та пасажирів) для дій в екстремальних умовах експлуатації.

Екологічні фактори: Дотримання норм екологічного законодавства, застосування «зелених» технологій, належне зберігання та здавання в портах суднових відходів, систематичний моніторинг впливу виробничої діяльності судна на довкілля.

Аналіз існуючих стратегій та регуляторних механізмів, спрямованих на забезпечення безпеки морського транспорту, дозволяє виявити різні підходи до управління ризиками та вжиття заходів щодо запобігання можливим аваріям та інцидентам. Управління ризиками у судноплаванні є критично важливим аспектом, оскільки воно забезпечує безпеку екіпажів та пасажирів, мінімізує ризики для життя та здоров'я людей на борту судна, запобігає забрудненню морського середовища та екологічних катастроф, підтримує економічну стабільність морської торгівлі, відповідає законодавчим вимогам та нормативам, а також сприяє створенню та підтримці репутації надійності та безпеки в морській індустрії.

Впровадження нових технологій відіграє важливу роль у підвищенні безпеки морського транспорту. Наприклад, автоматизовані системи керування судном, системи моніторингу та діагностики, використання дистанційного керування та безпілотних суден дозволяють знизити ризик виникнення аварійних ситуацій та покращити безпеку судноплавства.

*Розгляд портової складової досліджуваної проблеми.*

Конкурентний розвиток морських портів за рахунок впровадження інновацій також містить в собі ризики та загрози, які потребують заходів запобігання та компенсації. Встановлено, що наявність і частота впровадження інновацій визначає динамічність розвитку портів. Вагомість інновацій у підвищенні ефективності діяльності портів свідчить, що нововведення виступають основою творчого процесу, який призводить до росту продуктивності портової діяльності. Тому пропонується виділити такі групи факторів, як: фактори етапу розробки інновацій, фактори етапу виробництва інновацій, фактори етапу реалізації інновацій, фактори ризиків впровадження та фактори протидії таким ризикам [1]. Враховуючи, що інноваційна діяльність може стосуватись усіх аспектів портової діяльності, можна також виокремити також групи факторів за їхнім функціоналом: технологічні або виробничі, кадрові, організаційно-управлінські, маркетингові, економічні та систематизувати очікувані ефекти (результати) від впровадження інноваційного розвитку світовими та вітчизняними портами.

Інноваційні технологічні розробки надають додаткові переваги у вигляді підвищення ефективності і продуктивності діяльності, якості надаваних послуг, поліпшення безпеки та посилення охорони навколишнього середовища.

Аналіз інноваційної діяльності українських морських портів свідчить про зростання обсягів переробки вантажів, але при цьому знижуються обсяги інвестицій в інноваційну діяльність. Встановлено, що значною мірою це відбувається саме з огляду на низку надійності захисту інновацій від ризиків, особливо в процесі їхнього впровадження.

*Захист від ризиків морської транспортної діяльності та відшкодування збитків.*

Традиційним захистом від ризиків в сфері морського транспорту є класичне морське, Ллойдівське страхування, яке налічує понад триста років професійного досвіду. Об'єктами страхового захисту можуть бути члени екіпажів суден, персонал портів, який бере участь у перевантажуванні вантажів або обслуговуванні суден. Сформовано світовий ринок страхових послуг, існують традиції укладання та виконання страхових угод, виміру ризиків та їх відшкодування. Узгоджені правила розподілу витрат на страхування між учасниками

морських перевезень та інші необхідні правила та процедури цього виду захисту від ризиків.

Альтернативний спосіб захисту від поточних ризиків сформувався значно пізніше класичного Ллойдівського страхування. Основою цього способу є утворення судновласниками клубів взаємного страхування, широко відомим як P&I (Protection and Indemnity) клуби. Основна відмінність такого способу страхового захисту у тому, що замість укладання угод з класичним Ллойдівським страхівником платної угоди (премії) за страховий захист, судновласник робить добровільні, визначенні зібранням членів клубу, регулярні страхові внески. У разі виникнення страхової події Ллойдівський страхівник відшкодовує збитки пропорційно розміру платної угоди, та якщо страхова подія не відбулася за термін дії страхової угоди, то сплачена судновласником премія йому не повертається, а спрямовується Ллойдівським страхівником на поповнення своїх фінансових резервів для розвитку його діяльності. При наступленні страхової події член P&I клубу також отримує компенсацію заподіяної йому шкоди із фінансових резервів клубу, але якщо така подія не відбулася, він має право повернути собі зроблені регулярні внески, або за згодою членів клубу прийняти участь в інвестуванні накопиченими фінансовими резервами заходів щодо підвищення безпеки судноплавства через впровадження інновацій у конструкцію суден та технологію їхнього використання.

Особливостями ризиків морського транспорту в умовах військового стану є зростання небезпеки від прямих наслідків військових дій для флоту і портів, обмеження свободи судноплавства. Також зростають витрати на охорону суден та портових засобів, що в свою чергу викликає збільшення комерційних ризиків для вантажовласників, перевізників та портових операторів.

*Особливості захисту від ризиків інноваційної діяльності на морському транспорті.*

Особливості захисту від ризиків інноваційних проектів полягають у тому, що інноваційна діяльність, як предмет для захисту від ризиків має свої специфічні особливості, які потрібно враховувати при формуванні системи запобігання та відшкодування таких ризиків. Тут існують складнощі ідентифікації інноваційних ризиків, розподілу та компенсації ризиків інноваційної діяльності, дефіциту фінансових ресурсів для впровадження інновацій та компенсації ризиків інноваційної діяльності, недостатньою є компетенція персоналу, який займається інноваційною діяльністю у справах оцінки ризиків та захисту від них. Значною проблемою захисту від ризиків інноваційних проектів є те, що під час їхнього впровадження виникає суб'єктна роз'єднаність між замовником проекту-володарем чи оператором технологічного ресурсу, який має бути вдосконаленим, підрядною монтажною організацією, постачальниками інноваційного обладнання та іншими стейкхолдерами такого проекту.

Внаслідок цього виникають загрози втрати мотивації до інноваційної діяльності, обмежується застосування інновацій підприємствами морської галузі, втрачаються конкурентні переваги за рахунок відмови від впровадження інноваційних проектів.

Існують можливості мінімізації ризиків інноваційної діяльності за рахунок застосування систем та стандартів якості управління ((ISO 9000) та/або альтернативних методів страхового захисту на кшталт клубного страхування (P&I) за наступними схемами:

До членства в подібному клубі запрошуються замовники, розробники та виконавці інноваційних проектів, а також усі стейкхолдери, які приймають участь (або мають інтерес) у ланцюгу нової доданої вартості впровадженого проекту. Також членство у подібному клубі може об'єднувати усіх охочих колег за змістом їхньої участі в інноваційних проектах (постачальники матеріалів, розробники технологій, фахівці з менеджменту процесів, маркетингу ресурсів та готових продуктів, тощо). У такий спосіб формується своєрідний кластер інноваційної активності, до якого входять всі учасники розробки та впровадження інноваційних проектів, а також їх мультиплікації на підприємствах із подібними умовами та проблемами виробництва.



Пропорційні внески членів такого клубу залежно від розміру їх участі у бюджетах інноваційних проектів та ступіню впливу на ризики їх впровадження можуть реалізувати функції захисту від ризиків, відшкодування можливих збитків, а також сформувати інвестиційний фонд для розробки та впровадження майбутніх інноваційних проектів.

За рахунок зменшення у такий спосіб розміру самих ризиків та отримання гарантій відшкодування збитків у разі їх виникнення зростає мотивація для підприємств морської транспортної галузі займатися впровадженням інновацій, що безумовно підвищує ефективність діяльності таких підприємств.

Ще одною перспективою застосування такої концепції захисту від ризиків інноваційної активності підприємств морської галузі є можливе інституційне перетворення клубної форми кооперації в суб'єктно виокремлений дослідницько-консультаційний центр у справах дослідження, ідентифікації ризиків інноваційної діяльності та розробки систем захисту від таких ризиків на комерційних засадах.

#### **Список літератури**

1. Аляб'єва О. М. Економічно-організаційний механізм інноваційного розвитку морських портів. *Бізнес Інформ.* 2019. № 8. С. 81-86. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001046605>

2. Мельник О.М. Актуальні проблеми безпеки морського транспорту. Тенденції, ризики та стратегії врегулювання. Водний транспорт. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. К., ДУІТ, 2023 – Випуск 1 (37) С. 117-124. <https://doi.org/10.33298/2226-8553.2023.1.37>

## **ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ В ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАДАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Юрчик Галина Миколаївна**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри трудових ресурсів і підприємництва

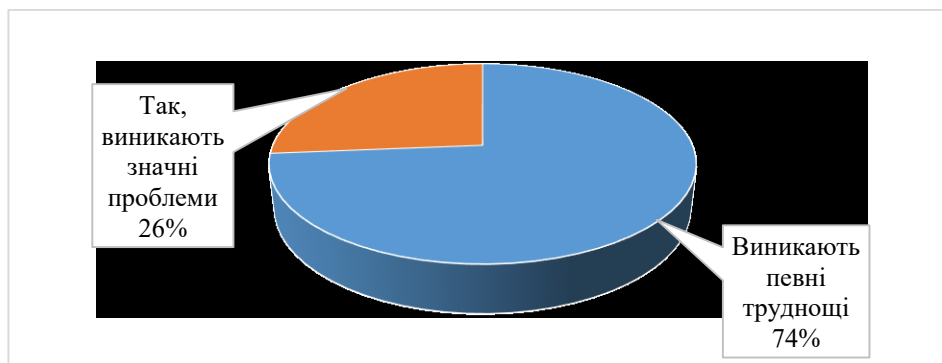
Національний університет водного господарства та природокористування

м. Рівне, Україна

Повномасштабне військове вторгнення на територію України обумовило зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) не лише з окупованих територій, але і з регіонів, де є висока загроза життю та здоров'ю населення. На сьогоднішній день усі регіони України, які можна віднести до умовно безпечних, приймають внутрішніх переселенців. Поява нової категорії населення, що має високий рівень вразливості, актуалізує проблему соціального захисту та підтримки ВПО в цілях забезпечення їх інтеграції в приймаючі громади. В цілях забезпечення належних прав та гарантій ВПО держава прийняла ряд законодавчих актів щодо їх підтримки. В той же час, значний обсяг зобов'язань щодо підтримки та інтеграції ВПО в приймаючі громади покладається на органи місцевої влади. Зважаючи на те, що Україна раніше не мала подібного досвіду, напрацьовані механізми підтримки ВПО на загальнодержавному та місцевому рівнях не завжди демонструють достатній рівень ефективності, що обумовлює необхідність їх перегляду та трансформації. Вказана проблема особливо загострюється в умовах дефіциту фінансових ресурсів публічних бюджетів. Крім того, можна констатувати, що ефективність механізмів підтримки ВПО у приймаючих громадах в значній мірі визначається тим яким чином сприймають ВПО представники органів державної влади та місцеві мешканці. Як свідчить досвід, в даному відношенні можливе формування двох крайніх світоглядних позицій щодо ВПО, що покладаються в основу політики їх підтримки: 1) прибуття ВПО сприймається як проблема, на вирішення якої слід виділяти ресурси місцевих бюджетів; 2)

ВПО сприймаються як додатковий ресурсний потенціал, що може зумовити соціально-економічний розвиток місцевих громад. В цілях виявлення яка із вказаних концепцій домінує у сфері публічного управління нами було проведено опитування експертів з числа представників органів влади, громадських активістів, волонтерів та науковців, які опікуються проблемами підтримки ВПО.

Одне із запитань анкети для опитування експертів було спрямоване на виявлення проблем у зв'язку з прибуттям ВПО у місцеві громади («Ви вважаєте, чи виникають у громадах проблеми у зв'язку з прибуттям ВПО?»). Як свідчать результати опитування, переважна більшість експертів вважає, що прибуття ВПО зумовлює виникнення певних труднощів (74%). В той же час, практично кожен четвертий експерт вказав на те, що прибуття ВПО обумовлює значні проблеми в місцевих громадах (рис. 1).



**Рис. 1. Розподіл відповідей експертів щодо того чи зумовлює прибуття ВПО проблеми у місцевих громадах, % [1]**

Показово, що жоден із експертів не вказав на відсутність проблем у зв'язку з прибуттям ВПО. Таким чином, можна констатувати про поширеність так званої негативної світоглядної позиції щодо ВПО або ж принаймні реалістичного сприйняття їх прибуття, що зумовлює певні труднощі.

Досить показовими є результати опитування експертів щодо того, які саме проблеми зумовлює прибуття ВПО у приймаючі громади (рис. 2). При цьому експерти мали змогу вибрати кілька відповідей із запропонованих варіантів. Як бачимо, переважна більшість експертів (95%) найбільш значимою проблемою вважає необхідність забезпечення ВПО житлом. Також практично кожен другий експерт вказав на наявності такої проблеми як заростання навантаження на заклади освіти та дошкільні заклади у зв'язку з потребами ВПО. Досить значна частка експертів (близько 40%) пов'язують прибуття ВПО із такими проблемами для місцевих громад як зростання навантаження на медичні заклади; зростання цін на житло та оренду житла; заростання навантаження на відділи соціального захисту; посилення навантаження та конкуренції на ринку праці тощо. Інші проблеми за результатами опитування є менш значимими.

Також в цілях виявлення поширеності позитивної світоглядної позиції щодо ВПО, одне із запитань анкети було сформульовано наступним чином: «Які найбільш вагомі позитивні наслідки інтеграції ВПО очікуються у територіальній громаді, де вони проживають?». Розподіл відповідей респондентів (рис. 3) свідчить про наявність все таки і позитивних наслідків від прибуття ВПО у місцеві громади. Так, близько 60% експертів прибуття ВПО пов'язують із зростанням кількості та якості трудового потенціалу, а також активізацією підприємницької діяльності, відкриттям ВПО нових підприємств та створенням нових робочих місць для місцевих мешканців. Варто відміти, що понад 40% експертів позитивні екстерналії для громади від прибуття ВПО вбачають у залученні ресурсів та допомоги від міжнародних організацій, а також заповненні вакансій на ринку праці, які не затребувані постійним населенням.



**Рис. 2. Розподіл відповідей експертів щодо того які саме проблеми, зумовлені присуттям ВПО, найбільш обтяжують місцеві громади, %[1]**



**Рис. 3. Розподіл відповідей експертів щодо найбільш вагомих позитивних наслідків інтеграції ВПО у територіальній громаді, де вони проживають, %[1]**

Близько 30-36% респондентів серед позитивних наслідків прибуття ВПО вбачають розвиток споживчого ринку, зростання надходжень до місцевих бюджетів, зростання загальної соціальної активності у громаді, позитивні зміни у професійній структурі зайнятості тощо.

Таким чином, можна констатувати, що в експертному середовищі наявна досить збалансована світоглядна позиція щодо прибуття ВПО у приймаючі громади. Вона передбачає поєднання викликів та труднощів із можливостями та позитивними наслідками, які виникають у зв'язку з прибуттям ВПО. Відтак, можна вважати, що покладення в основу публічного управління збалансованої концепції щодо ВПО, слугуватиме запорукою його ефективності.

Дану публікацію підготовлено за проектом «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці» (реєстраційний номер 2021.01/0343), який переміг у конкурсі Національного фонду досліджень України «Наука для безпеки і сталого розвитку України».

### **Список літератури**

1. Оцінка потреб ВПО, державних інструментів їх забезпечення, проблем та можливостей суспільної інтеграції ВПО в нове соціальне середовище. Науково-аналітична доповідь. Національний фонд досліджень України. НУВГП. URL: [https://nuwm.edu.ua/index.php?preview=1&option=com\\_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=2701&id=10107&Itemid=1000000000000](https://nuwm.edu.ua/index.php?preview=1&option=com_dropfiles&format=&task=frontfile.download&catid=2701&id=10107&Itemid=1000000000000)

## **УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**Яроміч Світлана Анатоліївна**

к.е.н, професор,

професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Національний університет «Одеська політехніка»

м. Одеса, Україна

Фахівці з менеджменту при навчанні управлінню підкреслювали, що в надзвичайних ситуаціях необхідно враховувати специфіку лідерства. Тому і менеджмент в реаліях війни зовсім інший, і реалізовувати далекоглядні підходи практично нереально, а рішення приймати оперативно. Суттєва різниця управління між мирному та воєнному часі полягає у відсотку непередбачуваності. Військовий час – це час дій, інтуїції та адаптації. Крім того, спілкування з підлеглими також змінюється – працівники від керівництва очікують на розуміння, співчуття, реальної підтримки. Менеджер в ситуації невизначеності повинен чітко розуміти, що потрібно частіше спілкуватися зі своїми підлеглими.

Передусім на роботу організації впливають такі складові зовнішнього середовища, як-то: ринки, тенденції в економіці, сфері її діяльності та нові потреби клієнтів. Але й внутрішні складові вносять свою лепту в організацію праці, як-то: віддалена робота, професіоналізм та компетентності працівників, хронічні, неймовірні стресові ситуації, які українці відчувають уже більш двох років. Наріжним каменем в управлінні є й відповідальність перед командою, партнерами та клієнтами. Під час війни керівникам потрібно бути, перш за все, відповідальною людиною, а уж потім успішним менеджером. Необхідно враховувати той факт, що ресурси організації суттєво скоротилися, тому у більшості організацій деякі види діяльності відкладаються. Фокус уваги змістився на відбудову безпечних умов для працівників та клієнтів, на підтримку їх здоров'я. Коли ситуація з фізичної безпеки працівників до деякої міри стабілізувалася, то перед

керівниками з'явилася наступна ціль – відновлення потенціалу працівників, щоб вони могли працювати у звичайному ритмі.

В такій хаотичності велику роль відіграє репутація організації – необхідно зберігати свій імідж перед працівниками, клієнтами та партнерами. Управлінець повинен розуміти картинку прийдешнього організації. Тому потрібно обґрунтувати, які навички менеджерів необхідні у нестабільний час.

На думку фахівців криза – це можливість реалізувати ті найнереальніші ідеї [2]. Найважливіші принципи праці керівника – бути послідовним, готовим приймати складні рішення, підтримувати підлеглих. Наразі керівнику потрібні гнучкість, впевненість у собі, уміння підлаштовуватися під ситуацію, втілювати у життя плани і зміцнювати у своїх підлеглих віру у завтрашній день. Тому життєво важливим є вміння формулювати цілі та впроваджувати зміни в організації. Часто план діяльності організації, складений на початку тижня, може бути інакшим наприкінці.

Так, зміни в організаційній структурі обумовлені здійсненням нововведень та враховувати те, що частина працівників працює на релокейті (relocate – виїхала з країни), інша працює дистанційно. Потрібно підкреслити, що ієрархічна структура організації ефективна лише для тих бізнес-моделей, коли йдеться про фіксований набір продуктів/послуг і потрібна чітка оптимізація. Коли клієнтів багато, то організації резонно позбутися класичної корпоративної ієрархії для отримання можливості реалізовувати різні моделі діяльності та децентралізувати процес прийняття рішень.

Так, військовий стан у країні змусив керівників певною мірою ввести розподілений формат праці. Співвідношення «офісних» і «домашніх» працівників може бути різним, як відрізняється і готовність управлінців приймати такого роду стан справ. Тому вельми результативним є впровадження новітніх технік тайм-менеджменту для визначення пріоритетності робіт. Найбільшими проблемами в роботі є складність планування свій робочий день між сигналами тривоги та виконувати той діапазон роботи, який доручався спеціалістам до початку війни.

Менеджмент під час війни, яка є постійним джерелом тривоги, має аналізувати безліч організаційних та соціальних факторів. Ключові з них – це емоційний стан підлеглих, перерозподіл ролей, тактичне планування та швидка адаптація до ситуації, яку неможливо передбачати. І наразі роль менеджменту полягає у тому, щоб задати вектор майбутнього розвитку, визначити пріоритети та регулярно комунікувати з підлеглими у режимі он-лайн конференцій. А керівники повинні поділяти роль менеджера і психолога.

Необхідну прозорість і керованість в організації забезпечують регулярні зустрічі, листування та звітування, що дозволяє синхронізувати роботу по кожному підрозділу у реальному часі. Так, керівник має можливість розповісти стейкхолдерам про рух до мети, про проблеми, і, при необхідності, звернутися про допомогу.

Використання принципу «Remote First» (віддаленний доступ) має перевагу над традиційною та навіть «Remote-Friendly» (віддалено-дружній) моделями, де при наявності віддаленої роботи, її більшість зав'язано на фізичній присутності працівників в офісі. Він дає організаціям гнучкість та адаптивність, організовуючи безперервність діяльності, залучення й утримання талановитих працівників і фінансові надходження. Сьогодні напрям «Талант менеджмент», як здатність особи виконувати роботи протягом певного періоду часу із застосуванням своєї творчості, а також надихати інших на досягнення успіху, стає провідним при управлінні персоналом.

Наразі менеджерам потрібно вміти «втихомирювати бурю», абстрагуватися від небезпеки та пов'язаних із нею емоціями, прогнозувати наслідки власних рішень і швидко їх реалізовувати. Менеджер має приймати рішення швидко, спираючись на поточні реалії і це вміння є головним в управлінні.

Все частіше можна почути думку, що успіх будь-яких змін в організації залежить від того, наскільки успішно її керівники опановують навички гібридного управління людьми. Гібридний менеджмент – це збір найкращих методів з кількох методологій та

використовування їх в одній системі. Саме ця нова навичка допоможе створити атмосферу довіри, яка «схрещує» інтереси тих, хто працює з дому, он-лайн і тих, хто користується офф-лайн.

Експерт фірми «IMD Business School» Р. Хуберг вважає, що можна виділити чотири головні ролі керівника для адаптації до гібридного управління співробітниками в сучасній організації[4]:

- диригент – віртуальна роль для координації індивідуальних ролей підлеглих: цілепокладання, моніторингу і контролю, координації дій усіх працівників, ухвалення рішень, комунікації та взаємодії;

- каталізатор – керівник основну увагу приділяє тому, щоб надати іншим можливість проявити себе й полегшити процеси співпраці під час зустрічей;

- тренер – керівник віртуально/віч-на-віч підтримує професійний розвиток співробітників, підвищує залученість і продуктивність;

- чемпіон – захищає свою команду ззовні перед зацікавленими сторонами як особисто, так і віртуально, що вимагає від керівника вміння проведення переговорів, організацію успішного гібридного управління, регулярного здійснювання моніторингу «інфраструктури» в роботі команди, щоб актуалізувати доступ до ресурсів, можливість впливу на результат і реальну присутність кожного під час реалізації мети.

Керівники з сильною емпатією та емоційним інтелектом, підтримують необхідний рівень довіри зі своїми підлеглими та продукують домінуючу культуру прозорості, яка надає можливість більш зручніше розуміти складну ситуацію, створити середовище, в якому організація надає всім зацікавленим сторонам необхідну для вироблення раціональних рішень інформацію у повній, відкритій, своєчасній і зрозумілій формі. Наразі поширюється незвичний формат спілкування, коли щотижня (частіше кожного четверга) проводиться так званий «knowledge sharing» – обмін подіями і ідеями у своєму підрозділі. На перетині різних компетенцій менеджера розглядаються цікаві ситуації, які мотивують організацію просуватися вперед.

Крім того, під час війни потрібно думати про освіту та удосконалення своїх лідерських навичок, до яких відносяться:

- комунікації – лідер-комунікатор буде добре спілкуватися з людьми з різними характерами та різними способами праці, імпровізувати з підлеглими для досягнення консенсусу. Крім того, він повинен знати, як донести інформацію чітко і зрозуміло, щоб підлеглі повністю розуміли цілі;

- стратегічне мислення – це гарантія успіху в кар'єрі та житті, сприяє підтримки позитивного іміджу лідера. В наслідок такого мислення лідери можуть аналізувати ситуацію, складати ефективні плани, виборювати конкурентів і реалізовувати організаційні цілі;

- вміння виробляти рішення керівником сильно впливає на колектив, бізнес. Лідери повинні розпізнавати та аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та приймати найбільш своєчасні та мудрі рішення;

- вирішення проблем – це вміння визначає успіх діяльності підлеглих, тому що в процесі спільної роботи постійно будуть виникати проблеми, які призведуть до розбіжностей між підлеглими. Керівникові в цей час потрібно знаходити найбільш оптимальні рішення для всього колективу;

- планування – це вміння передбачати напрямки, цілі та ставити конкретні завдання співробітникам і підлеглим. Хороший керівник складає план, надає розумні завдання та вирішає проблему, з якою стикається організація;

- мотивації – лідери піклуються не лише про себе, але й про своїх підлеглих. При заплутаних ситуаціях, коли люди падають духом, лідери повинні передавати позитивну енергію, спрямовувати людей на майбутній успіх.

Справжні лідери регулярно практикують поведінку, яка підсилює позитивний вплив кращих лідерських властивості. У матеріалах з менеджменту наразі немає такого розділу,

як «Управління під час війни». Тому сучасні експерти та викладачі зараз готують нові розділи в навчальні посібники.

#### Список літератури

1. Копчак, Ю., Матвеев, М. Трансформація менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство, (51). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>. (дата звернення: 19.01.2024).

2. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 19.12.2023).

3. Соболева К. Лідер-фенікс: яким керівником треба бути, щоб успішно вести бізнес в умовах війни. URL: <https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnikom-treba-but-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-vijni>. (дата звернення: 19.01.2024).

4. Чернишова І. Поєднати найкраще: суть і сила гібридного менеджменту. URL: <https://mind.ua/openmind/20228582-podnati-najkrashche-u-chomu-sut-i-sila-gibridnogo-menedzhmentu> (дата звернення: 19.01.2024).

## ЗМІСТ

### ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 1

<b>ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЯК ФАКТОР НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ</b>	<b>4</b>
<b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</b>	<b>4</b>
Бутенко Тетяна Василівна Тодоров Микола Вікторович	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ «НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»</b>	<b>7</b>
Бутенко Тетяна Василівна Марору Андрій Анатолійович	
<b>ДОВІРА ДО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЧОМУ ЦЕ КРИТИЧНО ТА ЯК ЇЇ ЗБЕРЕГТИ</b>	<b>10</b>
Гуськов Богдан Валерійович	
<b>ІНФОРМАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ЯК УНИКАТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПАСТОК</b>	<b>13</b>
Домашевська Катерина Олександрівна	
<b>ДОВІРА ДО ВЛАДИ ЛЮДЕЙ ПОХИЛОГО ВІКУ</b>	<b>16</b>
Дядюра Костянтин Олександрович Кохан Наталія	
<b>SOME ASPECTS OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW</b>	<b>19</b>
Philipp Christoph Schmäddeke Yuliia Yevstiunina	
<b>ДЕЯКІ АСПЕКТИ РЕГІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МІСТ В ДЕТЕРМІНАНТАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</b>	<b>22</b>
Іжа Микола Липач Олена	
<b>ВАЖЛИВІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я У ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДТРИМКИ</b>	<b>24</b>
Клименко Анастасія Сергіївна Клименко Олександр Сергійович	
<b>ЕФЕКТ "RALLY AROUND THE FLAG": ТРАЄКТОРІЇ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ДОВІРИ</b>	<b>26</b>
Князева Олена Володимирівна	
<b>ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ VS СОЦІАЛЬНА ДОВІРА</b>	<b>29</b>
Леонідова Лілія Василівна	
<b>ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ ДОВІРИ ГРОМАДЯН В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>33</b>
Лободюк Калерія Вадимівна Назаренко Марина Олександрівна	
<b>ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ</b>	<b>36</b>
Ногаєвська Анастасія Сергіївна	
<b>ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ</b>	<b>39</b>
Носач Володимир Іванович	



<b>ФІЛОСОФСЬКІ ВИТОКИ КАТЕГОРІЇ «ДОВІРА»</b> Радіонова Людмила Олексіївна	41
<b>СУЧАСНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ БЛАГОУСТРОЮ МІСТ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ</b> Собко-Бовкун Юлія	44
<b>ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b> Ткаченко Антон Олегович	47
<b>ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ СУСПІЛЬСТВА ДО СУДОВОЇ ГІЛКИ ВЛАДИ</b> Токарчук Ольга Володимирівна	49
<b>ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ У РЕАЛІЯХ СУЧАСНОГО УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА</b> Цибульська Тетяна Володимирівна	51
<b>ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ: КОНТЕКСТ ВОЄННОГО СТАНУ</b> Ягодзінський Сергій Миколайович	54
<b>НОРМИ ЕТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ</b> Якубовський Олексій Петрович	58

## ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 2

<b>СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ</b>	61
<b>ПОДОЛАННЯ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ</b> Басов Олександр Миколайович Фагельський Євгеній Олександрович	61
<b>РОЛЬ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ В ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ: НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ</b> Бойко Анатолій Михайлович	64
<b>ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ</b> Бойко Ірина Михайлівна	67
<b>СЕРВІС «ДІЯ» У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</b> Бринзей Ніна Володимирівна	70
<b>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ РОСІЇ</b> Вишнівський Михайло Васильович Климчук Олександр Васильович	73
<b>ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> Голинська Олеся Володимирівна	76
<b>СУЧАСНІ ОСВІТНІ ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ</b> Гусаріна Наталя Вікторівна Брадул Кароліна Сергіївна	79
<b>ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ</b> Драгомирецька Наталія Михайлівна	82

<b>ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ЕКОНОМІКА: ДО ПРОБЛЕМИ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ</b>	<b>85</b>
Дружинін Сергій Сергійович	
<b>РОЛЬ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>88</b>
Зубенко Вячеслав Валерійович	
<b>ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВАХ</b>	<b>91</b>
Іжа Микола Михайлович Чуйко Владислав Сергійович	
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	<b>94</b>
Коева Христина Олександрівна	
<b>ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ ЩОДО ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ГРОМАДИ В США</b>	<b>97</b>
Кондрашова Ірина Миколаївна	
<b>ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ НА СТІЙКІСТЬ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>	<b>100</b>
Крупник Андрій Семенович Орлова Алла Іванівна	
<b>СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ</b>	<b>103</b>
Куракіна Валерія Валентинівна	
<b>ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ПАНДЕМІЙ: КОМПЛЕКС ПРОБЛЕМ ТА ЗАХОДІВ</b>	<b>106</b>
Лугач Ольга Олександрівна	
<b>КОНЦЕПЦІЯ СПІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНТЕГРАТИВНА ОСНОВА ДЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	<b>108</b>
Матвеєнко Ірина Володимирівна	
<b>АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОСТВОЄННОГО ПЕРІОДУ: ЗБЕРЕЖЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ</b>	<b>111</b>
Миколайчук Ірина Павлівна Голубицька Юлія Володимирівна	
<b>ВПЛИВ АГРЕСІЇ РОСІЇ НА ЕКОЛОГІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ</b>	<b>114</b>
Нагорна Ірина Володимирівна	
<b>ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД</b>	<b>117</b>
Нікітенко Раїса Петрівна	
<b>АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ</b>	<b>120</b>
Паршина Олена Анатоліївна	
<b>РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ВИРІШЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ</b>	<b>125</b>
Піроженко Наталія Вікторівна	
<b>ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ М. ВЕБЕРА</b>	<b>128</b>
Радіонов Вадим Сергійович	
<b>ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>131</b>
Рокунець-Сорочан Оксана Миколаївна	

<b>СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО-ГРАНТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ</b>	<b>134</b>
Савишен Ярослав Олександрович Климчук Олександр Васильович	
<b>ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ</b>	<b>137</b>
Саркісов Ігор Радикович	
<b>ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ</b>	<b>140</b>
Сітніков Олександр Олександрович	
<b>ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОБУДОВИ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ГРОМАДАМИ</b>	<b>143</b>
Смачний Віталій Валерійович	
<b>СУЧАСНІ МЕТОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>145</b>
Собко Лілія Вікторівна	
<b>ЕФЕКТИВНІСТЬ КРАУДТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ</b>	<b>149</b>
Соколік Лариса Олексіївна Піроженко Наталія Вікторівна	
<b>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В ГАЛУЗІ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>151</b>
Хромова Юлія Олександрівна	

### ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 3

<b>CURRENT ISSUES OF THE INTERNATIONAL POLITICS, ECONOMY AND LAW</b>	<b>155</b>
<b>STRENGTHENING TIES: THE ARMENIA-INDIA PARTNERSHIP IN LIGHT OF RECENT DEVELOPMENT</b>	<b>155</b>
Michael Augustín	
<b>INVESTMENT PROJECTION OF TERRITORIAL DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF RECOVERY OF UKRAINE</b>	<b>163</b>
Anatolii Akhlamov Vladimir Kotomin	
<b>SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF "GREEN" ENERGY IN EUROPEAN COUNTRIES</b>	<b>166</b>
Andrei Damascan	
<b>ISRAELI-PALESTINIAN CONFLICT – HISTORY AND CURRENT STATUS</b>	<b>172</b>
Andrej Pupik Karol Janas	
<b>BRAZIL: “A REVIVED JAGUAR” IN THE STOCK MARKET?</b>	<b>175</b>
Barbora Janubová	
<b>CONCEPTUAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION DIGITALIZATION: INTERNATIONAL PRACTICE</b>	<b>179</b>
Katarína Brocková Zinchenko Dmytro Oleksandrovich	
<b>CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF THE COUNTRY’S INVESTMENT SECURITY</b>	<b>182</b>
Dmitry Popovich Oleg Burdeinyi	

<b>THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE EUROPEAN AND NATIONAL CONTEXT</b>	<b>185</b>
Elena Bădărău Cazacu Vitalie	
<b>POST-KARIMOV ERA AND THE DYNAMICS OF THE CULT OF PERSONALITY IN UZBEKISTAN</b>	<b>191</b>
Júlia Kromková	
<b>MODELS OF FINANCING AND ORGANIZATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN POST-CRISIS CONDITIONS</b>	<b>196</b>
Lidiia Karpenko Dmytro Korchovyj	
<b>CURRENT ISSUES OF STATE INFLUENCE ON THE INVESTMENT DEVELOPMENT REGION IN THE COORDINATES OF ECONOMIC SECURITY</b>	<b>199</b>
Lidiia Karpenko Dmitry Popovich	
<b>NEW VECTORS FOR DEVELOPMENT OF THE STATE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE COORDINATES OF DIGITAL TRANSFORMATION</b>	<b>202</b>
Lidiia Karpenko Dmitry Verbitsky	
<b>CONCEPTUAL BASIS OF MODERN INVESTMENT POLICY OF UKRAINE: PROCESS MODELING OF INTERNATIONAL STRATEGIES</b>	<b>205</b>
Lidiia Karpenko Korchovyj Serhii Mykhaylo Kunychka	
<b>BASIC ALTERNATIVES AND INVESTMENT DOMINANTS OF BUDGET POLICY DEVELOPMENT OF THE COUNTRY</b>	<b>208</b>
Ludmila Lipkova Lidiia Karpenko	
<b>DYNAMIC MODELING OF INVESTMENT REGIONAL POLICY IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES</b>	<b>213</b>
Lidiia Karpenko Mykola Izha	
<b>MODELING OF INVESTMENT DETERMINANTS OF TERRITORY DEVELOPMENT: IMPERATIVES OF ADAPTATION TO THE CONDITIONS WORLD MARKET</b>	<b>217</b>
Lidiia Karpenko Rudolf Kucharčík Michael Augustín	
<b>FOREIGN ECONOMIC STRATEGY OF UKRAINE WITH BENELUX COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES: REGULATORY ASPECT</b>	<b>221</b>
Lidiia Karpenko Rudolf Kucharčík Michael Augustín	
<b>SELECTED ISSUES CONCERNING INTERNAL RECONSTRUCTION OF THE ISLAMIC EMIRATE OF AFGHANISTAN AT THE CURRENT STAGE OF ITS DEVELOPMENT</b>	<b>225</b>
Lubomír Čech	
<b>MIGRATION AS A FACTOR OF EUROPEAN SECURITY</b>	<b>234</b>
Ludmila Golovataia	

<b>MODERN DIRECTIONS OF REGIONAL INVESTMENT POLICY IN THE COORDINATES OF THE MACROECONOMIC STABILIZATION SYSTEM</b>	<b>240</b>
Mykola Izha Oleksiy Glashenko	
<b>FEATURES AND ACTIVATION PROGRAMS OF INVESTMENT POLICY ON THE BASIS OF CONTROL</b>	<b>243</b>
Mykyta Gorokhovskiy Tatiana Damaskova	
<b>MODERN STRATEGY AND MANAGEMENT SYSTEM FOR ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT IN UKRAINE</b>	<b>246</b>
Oleg Burdeinyi Lidiia Karpenko	
<b>THE FORMATION OF CONCEPTS IN THE MICROFINANCE DISCOURSE</b>	<b>249</b>
Tomáš Imrich Profant	
<b>EFFECTIVE ANTI-CORRUPTION POLICY OF UKRAINE IN THE COORDINATES OF DIGITAL TRANSFORMATION: FOREIGN EXPERIENCE</b>	<b>252</b>
Tetyana Zubro Andrianna Baleha Lidiia Karpenko	
<b>MEDICAL INSURANCE IN THE FINANCIAL SECURITY OF SOCIAL GUARANTEES FOR THE POPULATION OF UKRAINE</b>	<b>255</b>
Tetiana Petrivna Korchova Dmytro Vadymovych Korchovyj	
<b>THE EVOLUTION OF THE EFFECTIVENESS OF THE FORCES TO ENSURE AND RESTORE PUBLIC ORDER AND SECURITY</b>	<b>258</b>
Valentin Talmaci	
<b>THE AIR SILK ROAD</b>	<b>263</b>
Juraj Ondriaš	
<b>ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>267</b>
Бурдейний О.І. Гласенко О.І	
<b>ДЕРЖАВНІ ЗАПОЗИЧЕННЯ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ</b>	<b>271</b>
Кисіль О.М. Карпенко Л.М.	
<b>ЄВРОПЕЙСЬКА ОСВІТА – НАПРЯМОК ДЛЯ УКРАЇНИ В РОЗВИНУТЕ МАЙБУТНЄ</b>	<b>274</b>
Ковтун Л.О.	
<b>ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ</b>	<b>278</b>
Кувшинов А.Г.	
<b>СТРУКТУРА ТА КАТЕГОРІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ФЕДЕРАТИВНОЇ РЕСПУБЛІКИ НІМЕЧЧИНА</b>	<b>280</b>
Лук'янчук К.П. Граціотова Г.О.	
<b>БЮДЖЕТНО-РЕГІОНАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>283</b>
Проценко А.А. Ахламов А.Г.	

<b>ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР</b>	<b>287</b>
Розмарина А.Л.	
<b>ПРИЧИНИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА БАГАТОВЕКТОРНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ</b>	<b>290</b>
Сонечко О.С.	
<b>СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ</b>	<b>293</b>
Стоянова П.В.	
Карпенко Л.М.	
<b>МІЖНАРОДНА ПОЛІТИКА ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: ТЕНДЕНЦІЇ В УКРАЇНІ</b>	<b>296</b>
Таранчук Сергій Олександрович	296
Климчук Олександр Васильович	296

#### ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 4

<b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ТА ГУМАНІТАРНИМ РОЗВИТКОМ У ПОСТКРИЗОВОМУ СВІТІ</b>	<b>300</b>
<b>РОЗВИТОК ЗАСАД СПІВРЕГУЛЮВАННЯ М'ЯСНОЇ ГАЛУЗІ</b>	<b>300</b>
Бондаренко Михайло Олександрович	
Наконечний Андрій Анатолійович	
<b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ З ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>303</b>
Васалатій Артур В'ячеславович	
<b>ІНФОРМАЦІЙНИЙ ВПЛИВ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>306</b>
Воронов Олександр Ігоревич	
Плешко Едуард Анатолійович	
<b>СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ НАСЕЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	<b>309</b>
Данилюк Катерина Володимирівна	
<b>ПРОБЛЕМАТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ (ВЕТЕРАНІВ), ЩО ЗВІЛЬНЯЮТЬСЯ З ВІЙСЬКОВОЇ СЛУЖБИ, ЯК СКЛАДОВОЇ ЇХНЬОЇ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ</b>	<b>312</b>
Домбровська Ольга Геннадіївна	
<b>КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНУЛУ В УКРАЇНІ</b>	<b>317</b>
Друмов Денис Анатолійович	
<b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В СЕКТОР ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНИХ МОДЕЛЕЙ</b>	<b>320</b>
Замостяник Григорій Михайлович	
<b>КРИЗОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>323</b>
Заславський Дмитро Юрійович	
<b>ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ПНПУ ІМЕНІ В.Г. КОРОЛЕНКА</b>	<b>326</b>
Івер Аліна Олегівна	
<b>ШЛЯХИ РЕАНІМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЖИТТЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ</b>	<b>329</b>
Козловцева Валентина Анатоліївна	

<b>СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНІ РИЗИКИ ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ З ОГЛЯДУ НА СИТУАЦІЮ ТА ПОТРЕБИ НАСЕЛЕННЯ</b>	<b>332</b>
Колісниченко Наталя Миколаївна Кемарська Тамара Георгіївна	
<b>ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕДИЧНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>335</b>
Костенюк Наталя Іванівна	
<b>НАЦІОНАЛЬНІ ІНТЕРЕСИ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОВОЄННИЙ ЧАС</b>	<b>338</b>
Кравчук Ольга Юріївна	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»</b>	<b>340</b>
Курносенко Лариса Володимирівна Шмарьов Руслан Павлович	
<b>СТАНОВЛЕННЯ МЕДИЧНОГО КАПЕЛАНСТВА В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>343</b>
Лаврентій Дмитро Степанович Меляков Антон Володимирович	
<b>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ МАРКЕТИНГОМ</b>	<b>346</b>
Міщук Євгенія Володимирівна	
<b>ОСНОВНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ КОМПЛЕКТУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЇ</b>	<b>349</b>
Остапенко Олександр Анатолійович	
<b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯКІСТЮ КЛІНІКО ДІАГНОСТИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ</b>	<b>352</b>
Паскар Катерина Олександрівна	
<b>РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДНОВЛЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ У ПОСТКРИЗОВОМУ ПЕРІОДІ</b>	<b>355</b>
Петрова Анна Євгенівна	
<b>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>357</b>
Поворознюк Сергій Петрович Климчук Олександр Васильович	
<b>ПРАВОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>360</b>
Попов Микола Петрович Супрунець Дмитро Вікторович	
<b>ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</b>	<b>362</b>
Похмурна Ганна Сергіївна	
<b>ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ІНОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ВИКЛАДАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>365</b>
Романенко Тетяна Іванівна Маєв Андрій Петрович	
<b>МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ВПЛИВУ НА АКТИВІЗАЦІЮ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ЗДОРОВ'ЯМ</b>	<b>368</b>
Рудницький Анатолій Ігорович	
<b>СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ОСВІТИ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ</b>	<b>370</b>
Семенюк Юрій Євгенійович	

<b>ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ПОСЛУГ ПЛАСТИЧНОЇ ХІРУРГІЇ</b> Симоненко Андрій Володимирович	<b>373</b>
<b>МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ</b> Стрелкова Вероніка Вікторівна	<b>376</b>
<b>ВІТЧИЗНЯНА ПУБЛІЧНА ВЛАДА В УМОВАХ ПОВОЄННИХ ПЕРСПЕКТИВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b> Титаренко Любов Миколаївна	<b>379</b>
<b>ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ</b> Цибульський Михайло Миколайович	<b>382</b>
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ</b> Циганенко Микола Олегович	<b>384</b>
<b>ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ</b> Щербина Дмитро Миколайович	<b>387</b>
<b>CULTURAL TOURISM AS A PUBLIC ADMINISTRATION TOOL OF THE REGIONAL DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD</b> Balan Oleksandr Shepel Maryna	<b>390</b>
<b>MEDICAL REHABILITATION AS A PRIORITY AREA OF HEALTHCARE</b> Danylko Nataliia	<b>393</b>
<b>ETHICAL FRAMEWORKS IN HEALTHCARE: REBUILDING TRUST AND COMBATING MISINFORMATION IN SOCIETY</b> Kovalenko Olesia	<b>395</b>
<b>INFORMATION TECHNOLOGIES USE IN PUBLIC ADMINISTRATION</b> Komarovskiy Viktor Yatsenko Volodymyr	<b>398</b>
<b>SOCIETAL VALUES IN THE CONDITIONS OF WAR</b> Komarovskiy Ivan Yatsenko Volodymyr	<b>401</b>
<b>MANAGEMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: EUROPEAN EXPERIENCE</b> Orel Oksana	<b>404</b>
<b>THE INFLUENCE OF DISTANCE EDUCATION ON THE QUALITY OF EDUCATION OF DOCTOR INTERNS</b> Prutiian Tetiana	<b>407</b>

## **ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 5**

<b>ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ НА ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>	<b>411</b>
<b>ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ</b> Гаврилов Артем Артемович	<b>411</b>



<b>РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	<b>413</b>
Горюхіна Ганна Михайлівна	
<b>РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПУБЛІЧНОГО ПРОСТОРУ СУЧАСНОГО МІСТА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>416</b>
Єремиця Олексій Миколайович	
<b>ВЗАЄМОДІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ Й ТЦК ТА СП В КОНТЕКСТІ ПРОВЕДЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ</b>	<b>418</b>
Ісайко Денис Ігорович	
<b>АСПЕКТИ ВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>421</b>
Коваль Андрій Володимирович	
<b>ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД</b>	<b>424</b>
Кравець Олег Олександрович	
<b>ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УСТРОЮ В МЕЖАХ ОБЛАСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ)</b>	<b>427</b>
Куспляк Галина Іванівна	
<b>ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРРОРИЗМ ЯК СЛАДОВА ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ РОСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ</b>	<b>430</b>
Латишева Вікторія Валентинівна	
Стовбуненко Злата Русланівна	
<b>ВЛАШТУВАННЯ ОСВІТЯНСЬКОГО ПРОСТОРУ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ</b>	<b>433</b>
Матвієнко Людмила Володимирівна	
<b>МОДЕРНІЗАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕРИТОРІЇ</b>	<b>436</b>
Миколайчук Микола Миколайович	
<b>СРІ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ (ДОСВІД УКРАЇНИ)</b>	<b>439</b>
Нестеренко Владислав Сергійович	
Панченко Ганна Олександрівна	
<b>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ</b>	<b>443</b>
Панченко Ганна Олександрівна	
<b>ДЕСКРИПТОР «ТРАНСПОРТНА ДОСТУПНІСТЬ ТА КОМУНІКАЦІЯ» – ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ВІДНЕСЕННЯ НАСЕЛЕНОГО ПУНКТУ ДО КАТЕГОРІЇ «МІСТО»</b>	<b>447</b>
Попов Микола Петрович	
<b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ</b>	<b>450</b>
Приходченко Людмила Леонідівна	
Бондар Анастасія Олександрівна	
<b>ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ КРИЗЬ ПРИЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАНУ UKRAINE FACILITY</b>	<b>453</b>
Тодорова Ольга Леонтіївна	
Лесик Олена Василівна	
<b>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТЯНСЬКОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКО-ІННОВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ</b>	<b>455</b>
Флуєрар Катерина Олегівна	
<b>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ</b>	<b>458</b>
Шегіда Лариса Георгіївна	

<b>АГЛОМЕРАЦІЯ ЯК СПЕЦІАЛЬНИЙ АДМІНІСТРАТИВНИЙ РЕЖИМ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВРЯДУВАННЯ</b>	<b>461</b>
Ямковий Юрій В'ячеславович Саханенко Сергій Єгорович	

## **ДИСКУСІЙНИЙ МАЙДАНЧИК 6**

<b>ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>464</b>
<b>ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПРОКУРАТУРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</b>	<b>464</b>
Васильєв Павло Олегович	
<b>ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПІДПИСІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ</b>	<b>466</b>
Васьків Станіслав Володимирович	
<b>ФОРМУВАННЯ ТА ВСТАНОВЛЕННЯ ВИДІВ ПРОПАГАНДИ Й ДЕЗІНФОРМАЦІЇ – СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>469</b>
Вегера Таміла Миколаївна	
<b>ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САНИТАРНО-ЕПІДЕМІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ</b>	<b>471</b>
Дорошенко Дмитро Олександрович Ровинська Катерина Ігорівна	
<b>ДЕРЖАВНА ПРОГРАМА РЕЛОКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</b>	<b>474</b>
Жмуд Катерина Олександрівна	
<b>ЗМІСТ ДЕРЖАВНИХ ГАРАНТІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУДУ ПРИСЯЖНИХ</b>	<b>477</b>
Зима Катерина Андріївна	
<b>ПОНЯТТЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</b>	<b>480</b>
Калетнік Василь Васильович	
<b>ПОЛІТИКА ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>	<b>483</b>
Колодуб Валерій Валерійович	
<b>ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СУДОВОЇ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ</b>	<b>485</b>
Крайнюков Максим Миколайович	
<b>ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>488</b>
Лапко Едуард Миколайович	
<b>ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ ТА СВОЄЧАСНОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ</b>	<b>491</b>
Ломакін Андрій Михайлович	
<b>ПРАВО І СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІКИ</b>	<b>493</b>
Марущак Володимир Петрович	
<b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ПАЦІЄНТІВ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ</b>	<b>496</b>
Межієв Акраман Умарович	

<b>ОСОБЛИВОСТІ ПОЛІЦЕЙСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПРОТИДІЇ ЗБРОЙНІЙ АГРЕСІЇ РФ</b>	<b>499</b>
Недільченко Аліна Володимирівна Кіблик Дар'я Володимирівна	
<b>РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДНОВЛЕННІ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ РЕЖИМІВ</b>	<b>501</b>
Никоньонок Андрій Вячеславович	
<b>ПРАВОВІ ОСНОВИ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ</b>	<b>503</b>
Новосад Роман Володимирович	
<b>ОСОБЛИВОСТІ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ</b>	<b>506</b>
Пазичук Анатолій Сергійович	
<b>СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В УКРАЇНІ</b>	<b>509</b>
Пастущенко Ірина Петрівна	
<b>ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ І НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ЛЮДИНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b>	<b>512</b>
Пушкаренко Сергій Олегович	
<b>РОЛЬ СУДОВО-МЕДИЧНОГО ЕКСПЕРТА У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ</b>	<b>515</b>
Ровинська Катерина Ігорівна Ковтун Владилен Михайлович	
<b>ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>517</b>
Семко Богдан Олександрович	
<b>ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>522</b>
Сліпенюк Василь Володимирович	
<b>ПРАВО НА АКАДЕМІЧНУ СВОБОДУ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СВІТЛІ КУРСУ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ</b>	<b>525</b>
Фальковський Андрій Олександрович	
<b>ПРОБЛЕМИ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ОБ'ЄКТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>527</b>
Харламов Ілля Юрійович	
<b>ЗАКОНОДАВЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПАРЛАМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ</b>	<b>530</b>
Холманських Станіслав Олексійович	
<b>СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ</b>	<b>533</b>
Чепура Юлія Василівна	
<b>НОВЕЛИ ДЕРЖАВНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УКРАЇНІ</b>	<b>535</b>
Чернієнко Олександр Володимирович	
<b>АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>538</b>
Чистяков Павло Олександрович	

<b>НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>542</b>
<b>СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	<b>542</b>
Бондаренко Олексій Олексійович Петрашевська Ангеліна Дмитрівна	
<b>IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF ECONOMISTS</b>	<b>545</b>
Domaskina Oleksandra Maiev Andrii	
<b>ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ</b>	<b>548</b>
Казнадзей Людмила Володимирівна	
<b>BUSINESS SUSTAINABILITY IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW IN UKRAINE</b>	<b>551</b>
Yakymenko Tetiana Anatolyivna Serhiienko Mykhailo Andriiovych	
<b>АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТИ</b>	<b>554</b>
Білик Олег Олександрович	
<b>ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ</b>	<b>556</b>
Бреєва Євгенія Миколаївна	
<b>ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ</b>	<b>558</b>
Бугазіянуc Сергій Миколайович	
<b>ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>	<b>561</b>
Василишина Олена Павлівна Васютинська Людмила Анатоліївна	
<b>РОЛЬ ТА СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>567</b>
Васютинський Ростислав Юрійович	
<b>ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	<b>571</b>
Бутенко Тетяна Василівна Вожилівський Андрій Сергійович	
<b>НОВІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>574</b>
Глек Даша Олегівна	
<b>ОБРАЗ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>576</b>
Гудима Анастасія Вікторівна	
<b>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>579</b>
Заставна Руслана Вікторівна Скоробогатова Наталя Євгенівна	
<b>ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВІ ВИКЛИКИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	<b>582</b>
Карапиш Світлана Павлівна	

<b>ДЕЯКІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ</b>	<b>585</b>
Кисленко Ю.О. Пахомова Т.І.	
<b>ЗАСТОСУВАННЯ ПОЛОЖЕНЬ ТЕОРІЯ ЗМІН ПРИ ПІДГОТОВЦІ ПРОГРАМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ</b>	<b>588</b>
Комаровський Іван Вікторович	
<b>БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО РОЛЬ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ</b>	<b>591</b>
Бутенко Тетяна Василівна Крамар Микола Олександрович	
<b>ВПЛИВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНУ</b>	<b>594</b>
Красностанова Наталія Едуардівна Смолкін Мирослав Олегович	
<b>УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ</b>	<b>597</b>
Леміш Катерина Михайлівна Величко Марина Леонідівна	
<b>ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ</b>	<b>599</b>
Медловська Наталія Вікторівна	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОСТ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ</b>	<b>602</b>
Міхляев Максим Олексійович	
<b>РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	<b>605</b>
Бутенко Тетяна Василівна Міхов Сергій Анатолійович	
<b>УПРАВЛІННЯ PR-ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПРИВАТНОМУ БІЗНЕСІ</b>	<b>608</b>
Бутенко Тетяна Василівна Мушак Олена Володимирівна	
<b>ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>611</b>
Очеретна Вікторія Олександрівна	
<b>ІНФОРМАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО КЕРУВАННЯ</b>	<b>614</b>
Бутенко Тетяна Василівна Пирву Михайло Васильович	
<b>ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>618</b>
Скулинець Катерина Вікторівна Пак Наталія Тадеушівна	
<b>ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ</b>	<b>621</b>
Смірнова Катерина Володимирівна	
<b>THE IMPACT OF THE RUSSIAN INVASION OF UKRAINE ON THE GLOBAL MARKETING</b>	<b>624</b>
Татаренко А.С. Koval G.V.	
<b>ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ</b>	<b>627</b>
Романюк Віталій Костянтинович Петрашевська Ангеліна Дмитрівна	

<b>КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ВСЕСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У ПРОМОЦІЇ ЗДОРОВОГО СПОСОБУ ЖИТТЯ</b>	<b>629</b>
Шанигін Антон Вікторович Бабієнко Володимир Володимирович Волошина Владлена Костянтинівна	
<b>ЗАХИСТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА МОРЬСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ ВІД РИЗИКІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ</b>	<b>632</b>
Юрганов Микита Дмитрович	
<b>ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ В ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАДАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>	<b>635</b>
Юрчик Галина Миколаївна	
<b>УПРАВЛІНСЬКІ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	<b>638</b>
Яроміч Світлана Анатоліївна	

*Наукове видання*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СПЕЦІАЛЬНИХ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВИХ  
РЕЖИМІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

**Providing sustainability of public authority and administration systems in the conditions  
of special governance modes and recovery of Ukraine**

*Матеріали*

*Міжнародної науково-практичної конференції*

*17 травня 2024 року*