МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
Національний університет охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика
Навчально-науковий інститут менеджменту здоров'я
Кафедра публічного управління, адміністрування
та соціальної роботи

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ КРИЗ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

МАТЕРІАЛИ
ІІ науково-практичної конференції
за міжнародною участю
4-5 грудня 2025 р.

Київ 2026

УДК 351

Схвалено рішенням вченої ради Навчально-наукового інституту менеджменту здоров'я НУОЗ України імені П. Л. Шупика (протокол № 1 від 13 січня 2026 р.)

Проблеми управління суспільним розвитком в умовах криз та післякризового відновлення: матеріали II наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. Л. М. Мельничук, Т. В. Малахова; ННІМЗ НУОЗ України імені П.Л. Шупика (м. Київ, 4-5 груд. 2025 р.). Київ, 2026. 504 с.

Матеріали науково-практичної конференції містять короткий зміст результатів досліджень студентів, аспірантів, науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України та Польщі, експертів наукових установ НАН України та НАМН України, фахівців органів влади та закладів охорони здоров'я .

Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, правильність фактів і посилань несуть автори матеріалів.

© Автори доповідей, 2026
© Навчально-наукового інституту менеджменту здоров'я, 2026
© Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, 2026

ЗМІСТ

ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Обушна Наталія Іванівна
АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 20

Терент'єва Анна Валеріївна
УДОСКОНАЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 25

Любченко Андрій Володимирович
ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ 29

Абражевич Марина Михайлівна
ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ 32

Байраківський Володимир Васильович, Намазова Юлія Ісмаілівна
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ 35

Гончарук Олександр Олегович
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОЗОРІСТЬ ТА АНТИКОРУПЦІЙНУ СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 39

Денисюк Ольга Володимирівна
Дакал Алла Василівна,
ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІМІДЖУ УКРАЇНИ 44

Жеребко Олексій Вікторович
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ КРИЗ 48

Журавель Сергій Федорович
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД РЕАКТИВНОГО ДО ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ 52

Забродіна Софія Сергіївна
СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ НА МІСЦЯХ 55

Касюн Ольга Володимирівна,
Намазова Юлія Ісмаілівна
АНТИКРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПАНІЧНИХ НАСТРОЇВ НАСЕЛЕННЯ 57

Ковалевська Катерина Анатоліївна
ІНКЛЮЗИВНІСТЬ В АНТИКРИЗОВИХ РІШЕННЯХ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ. 60

Котецька Богуслава Вячеславівна, Намазова Юлія Ізмаїлівна
РОЛЬ ТА МЕХАНІЗМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 63

Лаба Олена Сергіївна
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 67

Максимова Катерина Геннадіївна, Намазова Юлія Ісмаілівна
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ КАДРІВ ТА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ 71

Мельник Людмила Федорівна
УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ 74

Моденко Андрій Анатолійович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДО УМОВ ПОСТІЙНОЇ ЗАГРОЗИ 76

Надтока Максим Олексійович
ПРІОРИТЕТНІСТЬ КРИТЕРІЮ ЦІНИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ 80

Рущенко Євген Васильович
МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ КЕРУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ 87

Савичук Олег Олександрович
КОМУНІКАТИВНА РОЛЬ ТИМЧАСОВИХ СЛІДЧИХ КОМІСІЙ У ФОРМУВАННІ ПАМ'ЯТІ ПРО КРИЗУ 92

Сковрон Мар`яна Володимирівна
ПРОЗОРІСТЬ ТА ПІДЗВІТНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ

МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД 97

Хробак Ганна Василівна
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА ПІД ЧАС НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ВІД ІНФОРМУВАННЯ ДО КООРДИНАЦІЇ 102

Шульга Дмитро Володимирович
КРИЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ 106

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Купрійчук Василь Михайлович
ДОСВІД ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ВЛАДИ ДОБИ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕВОЛЮЦІЇ (1917-1920 рр.) ДЛЯ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ 110

Лопушинський Іван Петрович
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ 115

Нікітін Володимир Вікторович, Коваленко Микола Миколайович, Мартиненко Наталія Василівна
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ІЗ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ 120

Пунда Олександр Олегович
СУЧАСНІ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ СТАРШОЇ

ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ 123

Харченко Юлія Петрівна, Тимофєєва Неля Василівна
ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 127

Лихач Юлія Юріївна,
РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 132

Молибога Руслан Миколайович
СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 137

Петринська Вікторія Валеріївна
НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ РАХУНКОВОЇ ПАЛАТИ ІЗ ПАРЛАМЕНТСЬКИМИ ІНСТИТУТАМИ 141

Процюк Наталія Юріївна
СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСТА ЯК ЧИННИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО УРБАНІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ 146

Багненко Володимир Юрійович
НАРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ОСМИСЛЕННЯ ЖИТТЄВОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД 149

Балацюк Богдан Андрійович
ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 153

Береза Антон Анатолійович
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА СТИМУЛЮВАННЯ

РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 156

Береза Іван Анатолійович
ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 158

Бутрик Віталій Вікторович, Купрійчук Василь Михайлович
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ 161

Василенко Олександр Миколайович
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 165

Волянський Олександр Петрович
ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ КРИЗ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ 169

Зуєв Ярослав Миколайович
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 172

Іванова Аліна Олександрівна
УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 175

Кальниш Юрій Григорович, Золотухіна Софія Максимівна
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 178

Кандаурова Тетяна Вячеславівна
ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ

СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 182

Карловський Олександр Адольфович
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 187

Кириченко Олександр Аркадійович
УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 190

Кондратюк Наталія Вячеславівна
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ 195

Кучинська Яна Олександрівна, Купрійчук Василь Михайлович
МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ 201

Левківський Ілля Володимирович, Купрійчук Василь Михайлович
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 206

Ліксман Вячеслав Юрійович
ВИКЛИКИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПЕРЕД ВСТУПОМ ДО ЄС НА ПРИКЛАДІ ЧЕХІЇ 209

Ляшко Наталія Геннадіївна,
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 212

Мазай Антон Георгійович
ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КІБЕРСПОРТУ: БЕЗПЕКОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІРИ ВІДНОВЛЕННЯ 215

Мілованов Павло Володимирович
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ПРОЗОРІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ТА ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ 222

Нечепорчук Антон Анатолійович
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ТА РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ 226

Олійник Надія Романівна
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 229

Орлов Олексій Олександрович
ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СІНГАПУРІ 232

Осипенко Олег Геннадійович
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ 236

Петринський Дмитро Валерійович
НАПРЯМИ НАУКОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЩОДО ФЕНОМЕНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ 241

Поступна Олена Вікторівна, Гайдай Людмила Валентинівна
БЮДЖЕТУВАННЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД 246

Прідолоба Володимир Михайлович
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 251

Пукір Деніс Олександрович
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ 254

Пустовіт Олексій Борисович
СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ SMART CITY: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ 258

Пустовіт Ярослав Борисович
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СФЕРІ ОБОРОНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ 260

Росипайло Ігор Ярославович
БЕЗПЕКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ 263

Савчук Олександр Олександрович
ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ 266

Серняк Олег Ігорович, Виноградова Наталія Леонідівна
THE IMPLEMENTATION OF A METHODOLOGY FOR THE COMMUNICATION CAPACITY ASSESSING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES 271

Собецький Сергій Борисович
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 274

Хаюк Максим Володимирович
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ 278

Шох Євгеній Валентинович
СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД 283

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА ІНСТИТУЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ІНДЕРТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ

Васюк Наталія Олегівна
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ 287

Михальчук Василь Миколайович
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЗАПИТ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ 292

Тарасенко Денис Леонідович
ОСНОВНІ ЧИННИКИ КРИТИЧНОГО СТАНУ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 296

Петрик Сергій Михайлович, Автомєєнко Євгеній Миколайович
РЕАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ

УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 299

Боднарук Сергій Іванович, Вовк Світлана Михайлівна
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 302

Веляник Наталія Василівна
ПРОЦЕСИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНИЙ СТАН, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ 306

Гавриленко Олена Миколаївна
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ 309

Глинський Михайло Володимирович
КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ 312

Дзюман Оксана Володимирівна
РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 315

Жернов Василь Анатолійович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИ НАДАННІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ 318

Жогіна Ольга Олександрівна
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ 323

Зуєва Катерина Олегівна
ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ

ОРІЄНТОВАНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ 329

Зумер Вячеслав Володимирович, Арзянцева Дар'я Андріївна
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 333

Іжевський Павло Григорович, Хрущак Роман Олександрович,
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 337

Ільїн Ігор Васильович, Купрійчук Василь Михайлович
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 343

Клюєва Юлія Миколаївна
РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 346

Кошан Іван Андрійович
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 349

Маркова Іванна Василівна
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ 353

Махобей Еліна Юріївна
ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК

ОСНОВНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ АДЕКВАТНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 360

Михайленко Марина Михайлівна
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ІНСТИТУЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ 366

Пастущенко Ірина Петрівна
ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ 371

Страшок Євгенія Олександрівна
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 375

Тевс Світлана Сергіївна
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ 379

Черленюк Юрій Юрійович
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ 382

Яворська Юлія Валентинівна
МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'ЯМОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 385

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Дубич Клавдія Василівна
ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ 393

Кравченко Мілена В'ячеславівна
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ, ІНКЛЮЗІЇ, РІВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ПІД ЧАС НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 397

Малахова Тетяна В'ячеславівна
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ЦИФРОВИЙ ВИМІР ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ 400

Мельничук Лариса Михайлівна
ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ЧИННИКА ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ 404

Линдюк Олена Анатоліївна
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ 409

Линдюк Сергій Дмитрович
СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ 414

Малімон Віталій Іванович
ETHICAL AND LEGAL CHALLENGES OF THE USE OF

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SOCIAL PROTECTION SYSTEM: FROM PERSONALISED DELIVERY OF ASSISTANCE TO THE RISKS OF HIDDEN DISCRIMINATION 416

Серьогіна Наталія Олексіївна
РЕГІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ 421

Афанасьєва Ліна Юріївна
ДЕРЖАВНЕ СОЦІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 424

Бєлова Інна Олександрівна Дробницький Юрій, Журба Михайло
ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ 427

Велика Людмила Іванівна
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ 431

Вовк Світлана Михайлівна
ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН 436

Гузовська Любов Василівна
ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ 439

Жигір Ірина Олександрівна
ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ 442

Калачик Інна Володимирівна, Намазова Юлія Ісмаілівна
СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ 445

Купрійчук Андрій Валерійович, Купрійчук Василь Михайлович
ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЖИТТЄВОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ 450

Левченко Олександр Олександрович, Нагайчук Неля Григорівна
ДОБРОВІЛЬНЕ ОСОБИСТЕ СТРАХУВАННЯ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ 455

Ляшук Юрій Анатолійович
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ 460

Мельничук Ілля Євгенович
ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ТА СОЦІАЛЬНІ СТАНДАРТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ 463

Пінькевич Владислав Володимирович, Купрійчук Василь Михайлович
ВПЛИВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ 466

Поступна Олена Вікторівна, Кононенко Настасія Юріївна
АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНКЛЮЗИВНО-РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ 470

Прищепа Володимир Володимирович, Купрійчук Василь Михайлович
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ І ГУМАНІТАРНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ 474

Савченко Вадим Юрійович
КОМПЕТЕНТНІСНІ ВИМІРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ УТВЕРДЖЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ ДОКТРИНИ 479

Саміляк Артем Анатолійович, Бойко Аліна Володимирівна
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ: ПОТЕНЦІАЛ ПРОГРАМОВАНИХ ГРОШЕЙ (CBDC) У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ 484

Стеценко Валерія Андріївна
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО НАДАННЯ ПІЛЬГ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ 487

Тамльонов Володимир Артемович
ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЖИТТЄВОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ 491

Ткаченко Олексій Андрійович
ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ 494

Шунда Анатолій Васильович, Купрійчук Василь Михайлович
ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ 498

ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕТУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Обушна Наталія Іванівна
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м. Київ

На сьогодні в Україні тривають кардинальні за масштабом і змістом соціально-економічні зміни практично в усіх сферах суспільного життя. Вони відбуваються в надзвичайно складних умовах воєнно-політичної та соціально-економічної кризи, спричинених не лише об’єктивними обставинами сучасного глобалізаційного процесу, а й повномасштабною військовою агресією на території нашої країни з боку російської федерації.

Принагідно зауважимо, що воєнно-політична та соціально-економічна криза в Україні характеризується рядом різноманітних негативних факторів, серед яких: людські втрати та демографічний дисбаланс; стрімке падіння обсягів виробництва та руйнування виробничої та цивільної інфраструктури; дефіцит фінансового капіталу та критична залежність від міжнародної фінансової підтримки; зростання безробіття, бідності та поглиблення соціальних проблем загалом; високий рівень інфляції; критичний інвестиційний попит; політична нестабільність та посилення зовнішнього тиску; погіршення безпекової ситуації; гуманітарна криза; високі енергетичні та технологічні ризики; та ін.

Така кризова ситуація значно збільшила ступінь відповідальності та сформувала ряд нових задач антикризового характеру перед органами публічної влади щодо забезпечення національної безпеки країни, переформатувавши роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи і сферу публічного управління загалом. Адже управління під час війни – це складна й відповідальна справа, що висуває перед системою публічного управління унікальні виклики, оскільки "традиційні управлінські принципи і практики, які наголошують на довгостроковому плануванні та зваженому управлінні ризиками, погано пристосовані до непередбачуваного характеру військових дій. На відміну від передбачуваних криз або форс-мажорних обставин, з якими стикається бізнес, війна не піддається прогнозуванню і руйнує саму структуру суспільства. Плинність фронтів бойових дій, мінливі альянси та динамічна геополітична ситуація роблять довгострокове планування практично неможливим" [1].

Водночас під час війни саме органи публічної влади відіграють роль основного координатора діяльності правових, фінансових, організаційних, управлінських інститутів, що функціонують на всіх щаблях публічного управління. За таких умов саме Держава має: взяти на себе повну ступінь відповідальності та значну частину публічних видатків для розробки та реалізації антикризових заходів; розширити функції публічного сектору задля виконання найбільш важливих стратегічних та соціально значущих задач.

Нагадаємо, що відповідно до Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні" (№ 64/2022) [2] на всій території України від 24.02.2022 року введено воєнний стан. Згідно ст. 1 Закону України "Про правовий режим воєнного стану" [3] введення воєнного стану 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" [3]. Зокрема у сфері реалізації публічно-владних управлінських функцій це означає запровадження особливостей, передбачених вищезгаданим Законом [3].

Разом із цим, Указом Президента України № 68/2022 "Про утворення військових адміністрацій" [4] було утворено 24 обласні та Київську міську, а також районні військові адміністрації для здійснення керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку.

На думку експертів, після запровадження воєнного стану відбулося посилення рівня централізації влади, а попередні досягнення в реформуванні державного устрою та здобутки в модернізації системи публічного управління опинилися під загрозою. Війна значно ускладнила весь процес децентралізації. Адже статус-кво місцевих громад дуже різниться залежно від того, наскільки далеко вони знаходяться від лінії фронту і наскільки сильно вони постраждали від конфлікту. З іншого боку, серед українських практиків існує чіткий консенсус щодо того, що реформи попередніх років, які надали місцевій владі більше відповідальності та ресурсів, сприяли підвищенню стійкості та витривалості громад у нинішній складній ситуації. Особливо це стосується виконання нових функцій, таких як підтримка Збройних сил України (Сил територіальної оборони) та прийом внутрішньо переміщених осіб (ВПО), при цьому продовжуючи надавати основні послуги населенню в громадах, які сильно постраждали від конфлікту [5]. Наприклад, у населених пунктах, де зруйновано чи порушено інфраструктуру й логістику, виникають не лише питання щодо забезпечення потреб населення та організації для них максимально безпечних умов життєдіяльності, але й щодо поновлення документів, евакуації, створення гуманітарних коридорів, продовольчої логістики та ін.

Окремою проблемою наразі постає робота публічного управління на тимчасово окупованих територіях та в районах ведення активних бойових дій.

Разом із тим, слід звернути увагу й на те, що в умовах воєнного стану існує низка факторів, що впливають на ефективність самого

публічного управління під час воєнного стану та стримують його перехід на нові стандарти. Насамперед, це стосується проблеми корупції в Україні під час воєнного стану, яка не лише шкодить економіці, а й безпосередньо призводить до підриву обороноздатності, втрати міжнародної довіри партнерів, загострення соціальної напруги, гальмуванню відбудови та реформ. При цьому основними сферами, де корупційні ризики найбільші, є такі: оборонні закупівлі; енергетична сфера; мобілізація та ТЦК та СП; гуманітарна допомога; інфраструктурні проєкти.

Отже, військова агресія росії проти України призвела до багатьох негативних змін, що мають загальний вплив на всі сфери суспільного життя. Тому узгодженість і координація дій центральної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в контексті проєктування повоєнного розвитку країни, а також допомога зарубіжних партнерів України є критично необхідними для перемоги над ворогом та відбудови нашої держави.

Загалом, відбудова післявоєнної України матиме більше спільного з відновленням Європи після Другої світової війни, аніж з відбудовою країн, що постраждали від більш сучасних війн. Основна риса – державні інституції продовжують працювати, країна має високоосвічену робочу силу, а частина біженців, ймовірно, повернуться після завершення гарячої фази війни. Додаткова суттєва відмінність від країн Близького Сходу, Африки та Центральної Азії – перспектива для України членства в ЄС.

Вважаємо, що досвід євроінтеграції України в умовах війни взагалі має унікальний характер, адже 2022-2025 роки стали знаковими в динамічному просуванні на шляху до членства в ЄС і характеризувалися досить активною роботою, прийняттям важливих рішень як з боку України, так і її партнерів в ЄС. У результаті війна в Україні призвела до масової “вестернізації” українського суспільства і вкоренила ідею безальтернативності та незворотності руху до ЄС.

При цьому завжди потрібно памятати, що євроінтеграція України – це “вулиця з двостороннім рухом”: не лише Україна вступає в ЄС, а і ЄС вступає в Україну. Інакше процес не буде успішним. Саме тому має бути чітка послідовність дій: спочатку

впровадження фундаментальних реформ (на кшталт верховенства права), де не може бути жодних компромісів, а потім пошук складних компромісних рішень для знаходження такої регуляторної формули, яка б була взаємно вигідна Україні та ЄС. А найпершою реформою має бути реформа публічного урядування (передусім державної служби) [6].

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що в період воєнного стану критично необхідно забезпечити стійкість держави через її ефективне врядування, що допоможе перейти до етапу повоєнного відновлення/ реконструкції та майбутньої інтеграції в Європейський Союз. При цьому ефективність кризового менеджменту у публічній сфері сьогодні має визначатися не лише готовністю держави протистояти поточним загрозам, але й здатністю формувати стійкі інституційні механізми, що забезпечать відновлення та модернізацію країни після завершення війни. Подальший розвиток системи публічного управління кризами має ґрунтуватися на засадах національної стратегії антикризового управління, що дозволить Україні зміцнити свою національну стійкість, вчасно приймати рішення про застосування антикризових заходів та успішно адаптуватися до майбутніх викликів.

Список використаних джерел

1. Копчак Ю.С., Матвеєв М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. С. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24

2. Про затвердження Указу Президента України "Про введення воєнного стану в Україні": Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/2102-20

3. Про правовий режим воєнного стану: Закону України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19

4. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2022 № 68. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/68/2022

5. Уховський В.В. Сучасний стан та перспективи удосконалення публічного управління у післявоєнний період. The 6-th International scientific and practical conference "Modern problems of science,

education and society" (August 14-16, 2023), Kyiv, Ukraine. 2023. С. 382.

6. Крамар І.Ю. Деякі аспекти міжнародної інтеграції України. Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія. 2022. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21024/ 2/ TRM_2 017 _Kr amar_ I_Y u-Deiaki_as pe kty _- mizhnarodnoi_117-132.pdf

УДОСКОНАЛЕННЯ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИКИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Терент'єва Анна Валеріївна,
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ, д.держ.упр., професор
м. Київ

Безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною агресією та необхідністю повоєнного відновлення, висувають підвищені вимоги до стійкості та ефективності системи публічного управління України. Успішне функціонування держави в умовах постійних криз різного характеру (безпекових, економічних, соціальних) безпосередньо залежить від рівня розвитку та впровадження кризового менеджменту у щоденну управлінську практику органів влади. Тобто, удосконалення практики кризового менеджменту наразі є критичним фактором для забезпечення безперервності та легітимності влади, а також для забезпечення сталого врядування і реалізації стратегічних пріоритетів відновлення.

Як наголошує О.Резнікова [1], вітчизняна «…система державного управління, наділена адміністративно-правовими повноваженнями, потребує кардинальних трансформацій задля забезпечення сталості врядування та надання публічних послуг в умовах кризових і надзвичайних ситуацій…», що потребує

застосуванням методології кризового менеджменту. Означені трансформації мають відбуватися на основі оптимізації взаємодії між громадянським суспільством, побудови державно-приватних відносин, де кожна сторона має свою зону відповідальності щодо розробки антикризових технологій, спрямованих на забезпечення стійкості управління і бізнес процесів. Відповідно формування механізмів кризового менеджменту в органах державної влади потребує певної адаптації методології прогнозування та подолання криз за аналогією з економічною діяльністю з урахуванням соціальної складової діяльності органів влади різних рівнів, перманентного впливу економіко-політичних факторів на функціонування системи влади, специфіки організаційної структури і діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування, для забезпечення багаторівневості та багатовекторності кризового менеджменту. Також слід враховувати, що новітні методи створення конфліктів і кризових ситуацій потребують розуміння природи їх виникнення на основі системного аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства і держави, зокрема, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої, охорони здоров'я, освіти та культури.

Маємо наголосити на тому, що класичний кризовий менеджмент (emergency management) можна представити, як міждисциплінарну сферу, яка охоплює процеси стратегічного управління та планування у певній сфері діяльності, що використовуються для запобігання прояву негативних факторів, реалізації ризиків та позапланових витрат на ліквідацію їх наслідків. відповідно можна стверджувати, що термін «emergency management», визначений в стандарті ISO 22320:2018. Security and resilience – Emergency management – Guidelines for incident management, найбільш повно відповідає нашому розумінню управління в умовах криз і надзвичайних ситуацій [2]. Відповідно, розглядаючи кризову ситуацію через призму публічного управління, можемо визначити кризу (стан) як загострення внутрішніх суперечностей у системі державного управління, яке проявляється у зниженні її ефективності та результативності

останньої. Тобто це стан, коли система втрачає ефективність при реагуванні на соціальні процеси і поточні проблеми в умовах внутрішнього дисбалансу між низкою факторів різного походження при втраті керованості і стабільності функціонування.

Саме тому традиційна модель кризового менеджменту при впровадженні в практику публічного управління була трансформована в модель, засновану на принципах резельєнтності та проактивного управління ризиками. Подібна управлінська практика була впроваджена в країнах Європейського Союзу починаючи з 20003 р., коли було визначено спектр сучасних безпекових загроз і формат реагування на них [3].

Наразі долаючи євроінтеграційний шлях Україна також вимагає трансформувати систему публічного управління, розуміючи важливість дотримання високих європейських стандартів і вимог, а також загальноєвропейських цінностей [4, с. 3]. Доцільно виокремити стандартизовані вимоги щодо організації публічного управління у країнах Європейського Союзу, серед яких можемо виділити: спрямованість на задоволення публічних інтересів та реалізація ідеології соціально відповідальної держави; налагодження стандартних європейських форм взаємодії громадянського суспільства із публічним управлінням; системність правового забезпечення публічного управління (наявність відповідних системних нормативних актів щодо процедур публічного управління); організація публічного управління відповідно до принципу верховенства права та демократизму.

Відповідно до п. 47 Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни», затвердженої Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392, Україна має сформувати й запровадити національну систему стійкості, що передбачає, серед іншого, дієву координацію та чітку взаємодію органів сектору безпеки і оборони, інших державних органів, територіальних громад, бізнесу, громадянського суспільства і населення у запобіганні й реагуванні на загрози та подоланні наслідків надзвичайних ситуацій, налагодження та підтримання надійних каналів комунікації державних органів із населенням на всій території України тощо.

Саме тому «…удосконалення процедур кризового менеджменту, зокрема, впровадження універсальних алгоритмів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації на різних етапах їх розвитку…» визначено одним із середньострокових завдань реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27.09. 2021 № 479/2021. Окремим завданням на шляху впровадження ефективного кризового менеджменту в практику вітчизняного управління є законодавче врегулюванні створення та забезпечення функціонування національної системи стійкості визначена цією Концепцією.

Відповідно має відбутися інтеграція кризового менеджменту до всіх функціонально-управлінських процесів в державі шляхом впровадження саме проактивного підходу, коли окрім ідентифікації потенційних загроз, започатковується розробка альтернативних сценаріїв та попереднє моделювання кризових ситуацій, що дозволяє зменшити час реакції та мінімізувати втрати. Удосконалення практики кризового менеджменту в умовах цифрових трансформацій неможливе без широкого впровадження цифрових інструментів для збору, аналізу та візуалізації даних у режимі реального часу, тобто створення та використання інтегрованих цифрових платформ для моніторингу ключових індикаторів (безпекових, економічних, інфраструктурних) та автоматичного попередження про наближення чи виникнення криз. Забезпечення єдиного цифрового простору для координації дій органів влади різного управлінського рівня управлінської ієрархії під час кризи дозволить зменшити інформаційний вакуум, впорядкувати і стабілізувати інформаційні потоки та запобігатиме дублюванню функцій.

Отже, основними ознаками кризового менеджменту як складової публічного управління можемо визначити наступні:

– орієнтованість на виведення з кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити негативні наслідки;

– здатність швидко реагувати на зміни, що загрожують сталому функціонуванню;

–здатність розробляти альтернативи щодо виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності в умовах кризи;

–спрямованість на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В підсумку зазначимо, що удосконалення практики кризового менеджменту є стратегічною метою для забезпечення стійкості публічного управління України, що вимагає комплексної трансформації управлінської парадигми –переходу до проактивної, резилієнтної та цифрової моделі публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.

2. Волянський П. Б., Гур'єв С. О., Соловйов О. С., Терент'єва А. В. Кризовий менеджмент і принципи управління ризиками в процесі ліквідації надзвичайних ситуацій. Київ : Парлам. вид-во, 2021. 432 с.\

3. Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. 2016. URL: http://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

4. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / авт. кол. : І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін. ; за заг. ред. І. А. Грицяка. Київ : НАДУ, 2011. 184 с.

ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ДИПЛОМАТІЇ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Любченко Андрій Володимирович,
к.держ.упр., докторант кафедри публічного управління
та адміністрування Державного університету
інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ,

Постановка проблеми. Перспективи розвитку міжнародної інформаційної політики української держави протягом її інтеграції

у європейський простір в умовах повномасштабної війни вимагають глибокого та всебічного аналізу її функціонування, зокрема й у галузі публічної дипломатії. За цих умов основним завданням держави є розробка та реалізація інформаційних стратегій в її міжнародній політиці, яка має бути націлена на реалізацію позитивного іміджу країни та запобігання негативним впливам на функціонування держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях вітчизняних дослідників детально аналізуються різноманітні загальнотеоретичні аспекти розвитку інформаційного простору та інформаційної політики. Серед найбільш вагомих наукових досліджень в цій сфері виділимо наступні: В.Ф.Калуга, у своєму навчальному посібнику «Міжнародна інформація у професійній діяльності» визначив свій підхід до міжнародної інформаційної політики як автономного феномену буття людства, якому до певної міри притаманний фактор непередбачуваності [1]. Важливим також стала монографія А.Пазюка «Міжнародне інформаційне право: теорія і практика», в якій автор наголосив на тому, що наднаціональний характер суспільних відносин, опосередкованих використанням ІКТ і, насамперед Інтернету, зумовив потребу міжнародно-правового регулювання інформаційних відносин на глобальному рівні [2].

Виклад основного матеріалу. Одні із важливих ролей у дослідженні міжнародної інформаційної політики відіграють категорії «дипломатія», «дипломатична служба». В науковому обігу знаходимо різні назви та визначення дипломатії: це і цифрова дипломатія, і, електронна дипломатія, і, дипломатична служба тощо. Всі ці поняття безперечно пов’язані з державним управлінням в сфері міжнародної інформаційної політики України, визначають стратегічний курс, а також політичні і державні завдання у інформаційно-аналітичних, організаційно-управлінських сферах.

Дипломатична служба відіграє важливу роль у формуванні зовнішньополітичного вектору, а саме, кардинального вдосконалення комунікації між державами, просуванні зовнішньополітичних інтересів, обміну інформацією, впровадження дієвої та більш ефективної міжнародної інформаційної політики

держави. Все це є одним із ключових елементів у сфері державного управління.

Однією із складових частин дипломатії є публічна дипломатія. До основних завдань публічної дипломатії можна віднести комунікацію з громадськістю іноземних держав з метою донесення певних політичних рішень держави, а також поширення демократичних цінностей, які сповідає український народ, сприяння позитивному іміджу України, покращення сприйняття країни за кордоном тощо. Відповідно, публічна дипломатія має залишатись важливим напрямом зовнішньої політики України та державно-управлінських відносин.

Водночас розбудова ефективної публічної дипломатії в Україні має відбуватись з урахування стрімких суспільних змін та нових, як зовнішніх, так і внутрішніх викликів з якими стикається громадянське суспільство України в умовах повномасштабної війни РФ проти неї. Тому складно не погодитись з тим, що сучасні трансформаційні процеси, як визначає Є.Таран, «що відбуваються в Україні, та її шлях до європейського співтовариства зумовлюють необхідність перегляду ролі держави в суспільних відносинах. Модель державного управління, яка існувала за часів командно-адміністративної системи, не задовольняє потреб сучасного суспільства. Європейський напрям розвитку України визначає її перехід до європейської цивілізаційної моделі, а це складний шлях до політично організованого та відповідального суспільства, в якому поступово відбувається підвищення ділової активності та політичної участі громадян, забезпечення їхніх прав і свобод».[3, с.33]

Висновки.

1.Підвищення результативності публічної дипломатії як складової державної-управлінської діяльності у сфері міжнародної інформаційної політики залишається важливим напрямом забезпечення національної безпеки.

2. Державне управління інформаційною політикою та публічна дипломатія України має будуватися перш за все на комунікації з громадськістю іноземних держав з метою чіткого, послідовного і прозорого донесення важливих певних політичних рішень

керівництва держави, а також поширення демократичних цінностей, які сповідує український народ, сприяння позитивному іміджу України, покращення сприйняття країни за кордоном тощо.

3. Процес формування та реалізації міжнародної інформаційної політики та публічної дипломатії України повинен відбуватися із дотриманням принципу системності та публічності в якій національні інтереси України визначаються як життєво важливі інтереси людини, громадянського суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян.

Список використаних джерел:

1. Калуга В.Ф. Міжнародна інформація у професійній діяльності : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2020.188 с.

2. Пазюк А.В. Міжнародне інформаційне право: теорія і практика: монографія. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин. Дніпропетровськ. «Середняк Т. К.», 2015. 447 с.

3. Таран Є. Співвідношення понять «державне управління, «публічне адміністрування та публічне управління у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ ім.В.І.Вернадського. Серія Державне управління.* Том 31 (70) № 2 2020.С.33-37.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ

Абражевич Марина Михайлівна,
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав

Ризик-менеджмент у системі безпеки та оборони – це цілеспрямований, системний і багатоетапний управлінський процес, що полягає у виявленні, ідентифікації, аналізі, оцінці, реагуванні

(лікуванні), моніторингу й комунікації ризиків, який інтегрується в процеси прийняття рішень і планування для забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей з одночасним мінімізуванням негативних наслідків для сил, засобів, місій і національної безпеки. Такий процес орієнтований не лише на усунення небажаних подій, а й на управління невизначеністю як ресурсом при ухваленні рішень, тобто на балансуванні між прийнятним рівнем ризику та оперативною необхідністю виконання завдання.

Онтологічно поняття «ризик» у військово-безпековому контексті трактують як ймовірність настання події чи поєднання подій, здатних спричинити шкоду (втрати людських ресурсів, техніки, інформації, стратегічних позицій) і знизити спроможність до виконання місії, помножену на очікувану величину/інтенсивність цих наслідків. У прикладному вимірі це означає, що ризик оцінюється через дві ключові компоненти – ймовірність (імовірнісна або сценарна оцінка) і вплив (кількісна/якісна оцінка наслідків) – після чого формується профіль ризиків, що стає базою для пріоритизації заходів реагування [1].

Процес ризик-менеджменту в обороні має нормативно-методологічний каркас, який поєднує міжнародні стандарти (зокрема принципи та цикл ISO 31000: встановлення контексту → ідентифікація → аналіз → оцінка → обробка/лікування → моніторинг і перегляд → комунікація й консультація) з галузевими (військовими) доктринами, що враховують специфіку оперативної невизначеності, часові обмеження та питання сумісності сил. Впровадження ISO-підходу забезпечує уніфікацію термінології й методик на рівні управління ризиками як функції організації [2].

У військовому й державному контекстах є низка специфічних вимог і особливостей: динамічний характер загроз і потреба в адаптивності – ризики можуть швидко з’являтися або змінюватися в ході операції; мультидоменність – ризики охоплюють кіберсферу, інформаційну, логістику, оперативну безпеку, політичні і правові наслідки; потреба в ієрархічному розподілі відповідальності за ризики (командири, штабні органи, експертні підрозділи) та чітких процедурах прийняття остаточного рішення щодо допуску ризику;

необхідність погоджувати заходи пом'якшення з вимогами до виконання місії – тобто компроміс «жертви ризику заради досягнення мети» має бути формалізований і документований; увага до людського фактора, культури безпеки та інтелектуальних інструментів проактивного виявлення ризиків (розвідка, аналітика, сценарне моделювання). Ці особливості підкреслені в альянсових і національних доктринах, де акцент ставиться на балансі між мінімізацією ризику і збереженням боєздатності [3].

Методологічно у військовому ризик-менеджменті застосовують комбінацію кількісних (ймовірнісні моделі, статистичні оцінки втрат, аналіз впливу на показники спроможності) і якісних підходів (експертні оцінки, сценарне планування, матриці ймовірність-вплив, техніки, подібні до аналізу небезпек і операційної надійності (HAZOP) та аналізу видів і наслідків відмов (FMEA)). Важливим є також використання рамок управління (RMF) для системної інтеграції ризик-менеджменту у цикли планування, підготовки та виконання операцій, а також впровадження процедур контролю реалізації заходів пом'якшення ризиків і перевірки їх ефективності у ході операції [1; 4].

На практиці ефективний ризик-менеджмент у обороні виконує кілька взаємопов'язаних функцій: підвищує стійкість сил і систем, знижує непередбачувані втрати, оптимізує розподіл ресурсів, підсилює прийняття рішень за умов невизначеності і створює правовий та організаційний фундамент для прозорого прийняття відповідальності за ризики. Для України, ураховуючи сучасні виклики безпеці, це також означає інтеграцію ризик-менеджменту в державні стратегії обороноздатності, модернізацію процедур планування і підвищення інституційної спроможності у сфері аналізу ризиків.

Отже, ризик-менеджмент у системі безпеки та оборони – це системоорієнтований, інтегрований управлінський цикл прийняття рішень і реалізації заходів, спрямований на ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку, пріоритизацію і контроль ризиків, що загрожують спроможності досягати стратегічних і оперативних цілей, із врахуванням часових, ресурсних, правових та етичних обмежень, і з обов'язковим забезпеченням прозорості,

відповідальності та безперервного вдосконалення процедур управління ризиком.

Список використаних джерел:

1. Kordova S., Fridkin S. Risk Management for Defense SoS in a Complex, Dynamic Environment. *Sustainability*. 2021. № 13, 1789. https://doi.org/10.3390/su13041789

2. ISO 31000:2018Risk management – Guidelines. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html?utm.com

3. NATO Standard AJP-3.14. Allied joint doctrine for force protection. Edition A Version 1 April 2015. URL:https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-3.14_EDA_V1_E_2528.pdf?utm.com

4. Risk Management Framework (RMF): Definition and Components. URL: https://www.investopedia.com/articles/professionals/021915/risk-management-framework-rmf-overview.asp?utm.com

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО НАЦІОНАЛЬНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Байраківський Володимир Васильович,
здобувач вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського,
Намазова Юлія Ісмаілівна,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

Проблематика інноваційних підходів до національного антикризового управління в умовах війни залишається однією з найактуальніших для сучасної України. Повномасштабна агресія спричинила багатовимірну кризу, що охопила економічну, соціальну, інформаційну та оборонну сфери. Питання стратегічного й антикризового управління в умовах нестабільності, військових дій

та трансформацій суспільних систем досліджували такі вчені, як О. Терещенко, І. Брижань, Л. Шульга, а також зарубіжні дослідники Дж. Саймон та М. Портер із Г. Мінцбергом. Їхні роботи створюють теоретичну основу для аналізу того, як інновації можуть підвищувати стійкість держави в умовах безпрецедентних викликів.

Національне антикризове управління у період війни стикається з унікальними викликами: надзвичайною швидкістю змін, високим рівнем невизначеності, руйнуванням інфраструктури, розривами економічних зв'язків, міграційними потоками та одночасним виникненням ризиків у багатьох секторах. Традиційні підходи до кризового реагування виявляються недостатніми, тому держава змушена переходити до нових моделей управління, що спираються на інновації, технології та гнучкі організаційні рішення. Одним із найважливіших сучасних підходів є модель національної стійкості, яка активно використовується країнами-членами НАТО [4, с. 25]. Ця концепція визначає здатність держави та суспільства продовжувати функціонувати, навіть коли критичні системи зазнають ударів. Для України ідеї стійкості стали основою інтеграції оборонних, економічних, гуманітарних та інформаційних механізмів реагування. Ключовою інновацією є використання цифрових систем прогнозування ризиків, платформ швидкої аналітики, автоматизованих систем збору та обробки даних. Такі технології дозволяють не лише відстежувати загрози, а й моделювати сценарії розвитку подій, що значно підвищує ефективність державних рішень.

Надзвичайну роль під час війни відіграла цифрова трансформація державних сервісів. Зокрема, завдяки впровадженню електронних реєстрів, хмарних технологій та платформ комунікації вдалося забезпечити безперервність державного управління навіть під час атак на інфраструктуру. Платформа «Дія» стала символом нової епохи цифрового урядування, дозволивши організувати соціальні виплати, реєстрацію пошкодженого майна, підтримку бізнесу та документообіг у зручній формі. Л. Шульга підкреслює, що саме цифровізація суттєво зменшила ризики управлінських збоїв і забезпечила стабільну взаємодію між владою та громадянами [3, с. 39].

Активне впровадження штучного інтелекту та великих даних стало ще одним інноваційним елементом національного антикризового реагування. Аналітичні системи дозволяють відстежувати переміщення населення, контролювати логістичні маршрути гуманітарної допомоги, оцінювати економічні ризики та прогнозувати потенційні загрози критичній інфраструктурі. Особливо важливими ці технології стали для оборонної сфери: сучасні платформи аналізують супутникові дані, прогнозують напрямки атаки, визначають критичні вразливості й підтримують ухвалення стратегічних рішень у режимі реального часу [5, с. 14].

Інноваційним є також розвиток адаптивних моделей управління, які підвищують швидкість і гнучкість реагування держави. У воєнний час класичні бюрократичні процедури стають надто повільними та громіздкими, тому постає потреба у децентралізації повноважень, скороченні управлінських ланок, створенні оперативних штабів та міжвідомчих координаційних центрів. Дослідники зазначають, що саме адаптивність дозволяє державним органам ефективно реагувати навіть на ситуації, які не мають попередніх аналогів [1, с. 21]. Унікальною рисою антикризового управління в Україні стала масштабна мобілізація громадянського суспільства та волонтерських ініціатив. Волонтерські рухи виконують функції, які в інших країнах традиційно покладаються на державні структури: забезпечують військових, проводять евакуацію населення, координують гуманітарні операції, займаються медичними та реабілітаційними програмами. На думку зарубіжних аналітиків, така самоорганізація суспільства є однією з причин високої стійкості України під час війни [4, с. 32]. Це підтверджує тезу, що соціальні інновації — не менш важливі, ніж технологічні.

Економічний сектор також зазнав значних трансформацій. З'явилися нові механізми підтримки бізнесу, цифрові інструменти контролю фінансової допомоги, системи прозорого використання міжнародних ресурсів. У співпраці з міжнародними партнерами Україна впроваджує інноваційні програми гарантування інвестицій, страхування ризиків, цифровізації податкового адміністрування та грантової підтримки підприємництва. Портер і Мінцберг

наголошують, що поєднання класичних стратегічних підходів з адаптивними моделями поведінки економічних суб'єктів підвищує стійкість національних економік у часи глобальних потрясінь [5,с. 9].

Особливу роль відіграють військові інновації. Створення екосистеми «Армія дронів», розвиток виробництва засобів РЕБ, інноваційних систем зв'язку, мобільних центрів управління й високоточних технологій демонструє, що оборонний сектор стає одним із провідних напрямів інноваційної діяльності. Це не лише посилює обороноздатність, а й сприяє переосмисленню принципів управління ресурсами та логістикою у воєнний час.

Важливим аспектом є управління критичною інфраструктурою, яке в умовах війни потребує високої гнучкості та розподіленості. Сучасні підходи передбачають створення резервних енергетичних систем, мобільних модулів зв'язку, хмарних сховищ даних, автономних джерел живлення та систем раннього виявлення загроз. Дослідження свідчать, що такі рішення значно зменшують ризики повного колапсу систем навіть під час масованих ракетних ударів [3, с. 44].

Узагальнюючи, можна зазначити, що інноваційні підходи до антикризового управління в умовах війни формують нову модель стійкої держави. Технологічні, інституційні, соціальні та економічні інновації забезпечують здатність України не лише протистояти загрозам, а й готувати основу для повномасштабного післявоєнного відновлення. Досвід останніх років довів, що інновації — це не додатковий ресурс, а ключовий інструмент виживання та розвитку держави в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Терещенко О. Антикризове управління державою: сучасні підходи та виклики. Київ: Академвидав, 2021. 214 с.

2. Брижань І. Стратегічне управління в умовах надзвичайних ситуацій. Харків: Право, 2020. 176 с.

3. Шульга Л. Цифрова трансформація державного сектору. Львів: Сполом, 2022. 305 с.

4. Simon J. Crisis Management and National Resilience. Oxford: Oxford University Press, 2019. 288 p.

5. Porter M., Mintzberg H. Strategy Under Turbulence: New Approaches. Boston: Harvard Press, 2018. 340 p.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОЗОРІСТЬ ТА АНТИКОРУПЦІЙНУ СТІЙКІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гончарук Олександр Олегович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Трансформація парадигми публічного управління в умовах глобальної цифровізації зумовлює необхідність переосмислення механізмів забезпечення прозорості та підзвітності державних інституцій. Впровадження технологій електронного урядування (e-government) розглядається не лише як засіб підвищення операційної ефективності, а й як фундаментальний інструмент детермінації антикорупційної стійкості. Для України, в контексті євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення, розробка та імплементація цифрових антикорупційних запобіжників є пріоритетним завданням державної політики.

Цифровізація публічного управління визначається як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, що призводить до корінних змін у способах взаємодії із суб'єктами приватного права. Основними чинниками антикорупційного впливу цифровізації є:

- нівелювання суб'єктивного дискреційного впливу: автоматизація управлінських алгоритмів обмежує можливість посадової особи приймати рішення на власний розсуд у ситуаціях, що передбачають чіткий регламент;
- процесуальна прозорість: забезпечення можливості зовнішнього аудиту кожного етапу прийняття управлінського рішення в режимі реального часу;

- деполітизація та деперсоніфікація послуг: перехід до безконтактних форм взаємодії («держава як платформа») мінімізує корупціогенні контакти.

Згідно з класичною формулою Р. Клітгаарда, рівень корупції корелює з монополією влади та обсягом дискреційних повноважень, за вирахуванням підзвітності (форм. 1):

$$C = M + D - A \quad (1),$$

де C – рівень корупції, M – монополіся влади, D – обсяг дискреційних повноважень, A – підзвітність [2].

Цифровізація безпосередньо впливає на цей баланс, радикально підвищуючи показник «A» та обмежуючи «D».

Впровадження спеціалізованих цифрових екосистем дозволяє створити багаторівневу систему захисту від зловживань. Цифрові системи у публічному управлінні виконують роль певного «технологічного фільтра», який сепарує законні управлінські операції від потенційно корупціогенних. Функціональна роль цих систем класифікується за чотирма основними векторами: автоматизація, публічність, верифікація та простежуваність.

1). Функція автоматизованої верифікації. Цифрові системи базуються на алгоритмах, що діють за принципом «якщо-то». Це означає, що система не має «корупційної гнучкості». Наприклад, у сфері будівництва електронний підпис та мітка часу унеможливлюють внесення змін до документів «заднім числом», що було класичною схемою легалізації незаконних забудов у паперову епоху.

2). Функція інтероперабельності та «перехресного контролю». Найвищий рівень антикорупційної стійкості досягається завдяки інтероперабельності, тобто здатності реєстрів автоматично обмінюватися даними. Як приклад, при поданні заяви на субсидію або участь у тендері система автоматично перевіряє дані в реєстрах нерухомості, податкової служби чи органів внутрішніх справ. Це виключає можливість подання недостовірних відомостей, які раніше могли бути «проігноровані» зацікавленою посадовою особою.

3). Функція формування «цифрового сліду». Кожна операція в цифровій системі залишає незмінний ідентифікатор: хто, коли і на якій підставі вніс зміни або прийняв рішення. Це створює умови для неминучості ретроспективного аудиту. Навіть якщо правопорушення не виявлено миттєво, цифровий слід зберігається роками, що підвищує ризики для корупціонера та діє як потужний стримуючий фактор.

4). Функція радикальної прозорості. Передача даних у форматі Open Data дозволяє інститутам громадянського суспільства використовувати інструменти штучного інтелекту для пошуку зв'язків. Відтак, це перетворює «пасивну прозорість» (наявність даних) на «активну підзвітність» (використання даних для викриття схем).

Відкриті дані виступають базисом для функціонування механізмів громадянської партисипації та незалежного моніторингу. Аналіз великих масивів даних дозволяє ідентифікувати латентні корупційні схеми шляхом:

- аналізу аномалій, виявлення нетипових патернів у державних закупівлях або розподілі земельних ресурсів, тощо;
- мережевого аналізу, встановлення прихованих афілійованих зв’язків між розпорядниками бюджетних коштів та отримувачами вигод;
- інтероперабельності реєстрів: синхронізація даних з різних державних джерел унеможливлює подання суперечливої інформації різним контролюючим органам.

Загалом можна стверджувати, що функціональна роль цифрових систем полягає в інституціалізації прозорості. Корупція в у цифровій моделі публічного управління стає «системною помилкою», яку легко ідентифікувати та локалізувати.

Попри високу антикорупційну ефективність, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічне управління супроводжується специфічними екзогенними та ендогенними ризиками. Наукова спільнота виділяє кілька критичних вузлів вразливості, які можуть нівелювати позитивний ефект цифровізації [1; 3; 5].

(1) Технологічна вразливість, можливість несанкціонованого втручання в роботу реєстрів або маніпулювання алгоритмами на рівні адміністративного доступу. Тобто, одним із найбільш латентних ризиків є перехід корупційних практик з рівня лінійних виконавців на рівень адміністраторів баз даних та розробників програмного забезпечення: можливість внесення «програмних закладок» або специфічних фільтрів у код, які дозволяють певним суб'єктам обходити загальні правила; ризик несанкціонованої корекції даних у реєстрах без залишення очевидних слідів, що потребує впровадження блокчейн-технологій для забезпечення незмінності записів.

(2) Якість первинної інформації, автоматизація недостовірних або помилкових даних легітимізує корупційні ризики. Тобто ефективність антикорупційних систем прямо залежить від якості вхідної інформації. Якщо у первинний цифровий реєстр було внесено завідомо неправдиві дані на етапі оцифрування паперових носіїв, цифрова система лише «консервує» та легітимізує цю помилку, роблячи її частиною офіційного цифрового ландшафту. Крім того, існує складність перевірки законності походження активів, внесених у реєстри до моменту повної цифровізації процесів.

(3) Проблема «цифрового розриву». Нерівномірний доступ до технологій може створювати нові форми ексклюзії та умови для посередницької корупції. Тобто, можливою є поява осіб або фірм, які за неправомірну винагороду пропонують допомогу в «правильному» заповненні електронних форм або прискоренні проходження запитів через складні цифрові лабіринти, що фактично є трансформацією класичного хабарництва.

(4) Кібербезпека та стійкість державних реєстрів. В умовах гібридних загроз кібератаки стають інструментом дестабілізації антикорупційної інфраструктури. Тобто, існує ризик втрати цілісності даних через цілеспрямовані атаки на державні дата-центри з метою знищення доказової бази, а також ризик концентрації величезних масивів критичних даних в одній точці, що створює «єдину точку відмови» й вимагає впровадження

розподілених систем зберігання даних та хмарних технологій з високим ступенем шифрування.

(5) Правова асиметрія та етичні ризики штучного інтелекту. Законодавство часто не встигає за темпами технологічного розвитку, що створює зони «правового вакууму». Наявність проблеми алгоритмічної відповідальності, невизначеність юридичної відповідальності за помилкове рішення, прийняте автоматизованою системою. Відповілно відсутність чітких норм дозволяє посадовим особам перекладати провину на «технічний збій» системи. Можливий також конфлікт приватності та прозорості. Ризик надмірного розкриття персональних даних посадовців та членів їхніх родин може використовуватися, з одного боку, для тиску та з іншого, - необхідність повної публічності статків.

З огляду на наявність системних ризиків подальший розвиток архітектури публічного управління має базуватися на:

- впровадженні тблокчейн-ехнології для забезпечення незмінності записів у державних реєстрах;
- використанні штучного інтелекту для прогнозного моделювання корупційних ризиків та автоматичного блокування сумнівних операцій у державних фінансах;
- смарт-контрактах для автоматизації виконання бюджетних зобов'язань за умови підтвердження виконання робіт цифровими засобами [4].

Таким чином, цифровізація публічного управління є стратегічним вектором підвищення антикорупційної стійкості держави. Вона забезпечує перехід від реактивної моделі боротьби з корупцією до превентивної, де корупційні ризики мінімізуються на рівні архітектури управлінських процесів. Ефективність цифрових антикорупційних інструментів прямо залежить від рівня інтероперабельності державних інформаційних ресурсів, політичної волі до забезпечення прозорості та здатності держави протидіяти кіберзагрозам.

Список використаних джерел:

1. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

2. Klitgaard, R. Controlling Corruption. University of California Press, 1988. 220 p.

3. OECD (2023). Digital Government Index: Results and Key Findings. Public Governance Policy Papers. 2024. 38 p.

4. OECD Public Integrity Indicators: Ukraine Country Fact Sheet 2025. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/public-integrity/country-fact-sheets/OECD-Public-Integrity-Indicators-Ukraine-Country-Fact-Sheet-2025.pdf

5. Rose-Ackerman S., Palifka B. J. Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. 2nd ed. Cambridge University Press, 2016. 266 p.

ПАРАДИГМА АНТИКРИЗОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІМІДЖУ УКРАЇНИ

Денисюк Ольга Володимирівна,
аспірантка кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ «Заклад вищої освіти «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Дакал Алла Василівна,
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ «Заклад вищої освіти «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
м. Київ

Сучасна парадигма антикризового публічного управління формується під впливом глобальних трансформацій, гібридних загроз і зростання ролі довіри як основного ресурсу державної стабільності. У XXI столітті управління кризами перестає бути лише реактивним процесом і перетворюється на системну функцію

державного врядування, що охоплює політичні, інформаційні, соціальні та культурні аспекти. Антикризове публічне управління передбачає не лише усунення наслідків криз, а й формування стійкої управлінської архітектури, здатної запобігати ризикам, координувати дії інституцій та комунікувати з суспільством у режимі прозорості й відповідальності.

Україна є прикладом держави, у якій антикризова модель управління сформувалася в екстремальних умовах – від подій Революції Гідності 2014 року до повномасштабного вторгнення у 2022 році. Саме цей період засвідчив, що ефективне антикризове врядування неможливе без інтеграції стратегічних комунікацій, цифрової дипломатії та відкритих даних у структуру державного управління. За спостереженням дослідників [3; 5, с.337], здатність держави управляти кризами стає критерієм її міжнародної суб'єктності та джерелом формування позитивного бренду.

Іміджмейкінг у системі публічного управління розглядається як процес цілеспрямованого формування символічного образу держави через комплекс політичних, соціальних і комунікаційних практик. У науковій літературі [4; 6] імідж держави трактується як динамічний конструкт, у якому поєднуються зміст державної політики, поведінка інституцій, репутаційна спадковість та очікування зовнішніх аудиторій. Для України іміджмейкінг набув стратегічного значення, оскільки поєднує інструменти дипломатії, культурного представництва, стратегічних комунікацій та кризового менеджменту.

Антикризове управління в українському контексті поєднує кілька ключових принципів: проактивність, інституційну гнучкість та відкритість комунікацій. У процесі війни з'явилися нові механізми реагування – інформаційні штаби, центри стратегічних комунікацій, аналітичні хаби при державних органах влади, які забезпечують оперативну реакцію на загрози та прозорість ухвалення рішень. Міністерство цифрової трансформації України, Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Український інститут стали ключовими акторами публічної дипломатії та кризового менеджменту, використовуючи комунікацію як інструмент управління довірою.

До важливих аспектів антикризового іміджмейкінгу належать також інформаційна стійкість і управління репутаційними ризиками. Завдяки інтеграції big data-аналітики, цифрового моніторингу та sentiment analysis Україна вперше вибудувала системну модель оцінювання власного міжнародного образу. Використання індексів Brand Finance Global Soft Power Index, FutureBrand Country Index, Anholt–Ipsos Nation Brands Index стало не лише інструментом оцінки, але й частиною управлінського циклу прийняття рішень. Таким чином, імідж держави перестає бути зовнішнім маркером і стає внутрішнім показником ефективності публічного управління.

Згідно з підходами K. Dinnie та G. Szondi [4; 6] антикризове управління нерозривно пов'язане з репутаційним менеджментом: якість кризового реагування формує основи міжнародної довіри, а довіра – стійкість бренду держави. Досвід України підтверджує, що репутаційна стабільність залежить не лише від військових або економічних факторів, а від здатності держави демонструвати моральну послідовність, прозорість та солідарність із громадянами.

До 2014 року імідж України у світі залишався фрагментарним, часто зосередженим на політичних скандалах і нестабільності. Після початку воєнних дій 2014 року та особливо після 2022-го міжнародне позиціонування України радикально змінилося. Імідж держави пройшов трансформацію від пасивного спостерігача глобальних процесів до активного суб'єкта світової політики. Бренд країни Україна став не лише символом хоробрості, а й комунікаційним архетипом нової державної ідентичності. В європейському та глобальному дискурсах Україна почала асоціюватися з категоріями «сміливість», «свобода» та «демократична стійкість», що стало результатом ефективного антикризового управління та стратегічної комунікації.

В основі української моделі антикризового управління закладено поєднання вертикальної державної координації та горизонтальної взаємодії з громадянським суспільством. Це відповідає принципу поліцентричного врядування, що передбачає взаємодію державних інституцій, медіа, наукових центрів, бізнесу та міжнародних партнерів. Як зазначають І. Семененко, В. Мельник

і О. Радченко, така синергія дозволяє перетворити кризу на простір розвитку, а довіру – на стратегічний ресурс публічної політики [1; 2]. Іміджмейкінг у системі публічного управління виконує не лише комунікативну, але й когнітивну функцію. Він формує спосіб мислення держави про саму себе. У цьому аспекті ефективна іміджева політика виступає засобом самоідентифікації, консолідації суспільства та утвердження державної суб'єктності. Для України, яка перебуває у стані тривалої кризи, така політика є складовою національної безпеки. Її стратегічна мета – перетворити стійкість і солідарність українського суспільства на цінність, зрозумілу для міжнародної спільноти.

Антикризове публічне управління можна розглядати також як платформу для інноваційного розвитку держави. В умовах поствоєнної відбудови воно забезпечить узгодженість між безпековими, економічними та культурними політиками, створюючи основу для побудови бренду відновленої України. Ключовим завданням стає інституційне закріплення системи кризового менеджменту є створення Національного центру антикризового управління, який би відповідав за стратегічне прогнозування, координацію міжвідомчих рішень і формування довгострокових механізмів репутаційної стабільності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що імідж держави в антикризовому публічному управлінні перетворюється з інструменту зовнішнього впливу на форму внутрішнього управлінського капіталу. Репутація стає активом державної політики, а імідж – індикатором якості публічного управління. Для України це означає перехід від ситуативних комунікацій до системної моделі репутаційного врядування, де довіра, стійкість і автентичність формують основу її бренду на глобальній арені.

Список використаних джерел:

1. Мельник В., Радченко О. (2023). Проблеми інформаційної безпеки та формування національного бренду України в умовах сучасних викликів. *Державне управління: теорія та практика*, № 2, 45–53.

2. Семененко І. Г. (2021). Національна ідентичність у глобалізованому світі: міждисциплінарний підхід. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень НАН України. 312 с.

3. Anholt, S. (2020). The Good Country Equation: How We Can Repair the World in One Generation. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 256 p.

4. Dinnie, K. (2022). Nation Branding: Concepts, Issues, Practice (3rd ed.). New York: Routledge Publishing. 302 p.

5. Melissen, J. (2005). The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations. New York: Palgrave Macmillan Publishers. 221 p.

6. Szondi, G. (2010). From Image Management to Relationship Building: A Public Relations Approach to Nation Branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 333–343.

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАСЛІДКІВ КРИЗ

Жеребко Олексій Вікторович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Сучасна світова економіка перебуває у стані перманентної турбулентності, спричиненої наслідками пандемії COVID-19, енергетичними кризами та масштабними військовими конфліктами, зокрема агресією РФ проти України. Кризи призводять до дефіциту бюджетних коштів, зниження інвестиційної активності та руйнування критичної інфраструктури. У таких умовах традиційні методи державного фінансування виявляються недостатніми. Державно-приватне партнерство (ДПП) стає ключовим механізмом, що дозволяє поєднати фінансові ресурси та інноваційний потенціал приватного сектору з державними гарантіями та стратегічним плануванням.

В умовах кризи ДПП виконує три основні функції:

- фіскальна компенсація, тобто залучення приватного капіталу дозволяє зняти навантаження з державного бюджету;

- ефективність, оскільки приватний сектор зазвичай забезпечує кращу якість управління проектами та дотримання термінів;

- соціальна стабілізація, а саме зменшується соціальна напруга через швидке відновлення послуг.

Процес повоєнного відновлення України за своїми масштабами та складністю не має аналогів у сучасній історії. Дефіцит державного бюджету, спричинений критичними витратами на оборону та соціальну підтримку, робить залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства не просто альтернативою, а безальтернативною стратегією виживання та розвитку.

На відміну від мирного часу, коли ДПП здебільшого орієнтувалося на підвищення ефективності управління, у поствоєнний період пріоритетом стають швидкість та стійкість управління. При цьому основними векторами застосування є:

- енергетична незалежність через відновлення енергомереж. Залучення приватних інвестицій у будівництво малих модульних реакторів, вітрових та сонячних парків;

- соціальна інфраструктура та житлове будівництво. Приватний партнер будує об'єкт та здійснює його технічне обслуговування протягом 15-20 років, тоді як держава забезпечує надання публічних послуг.

В умовах воєнного стану, відповідно високих інвестиційних ризиків класичні моделі ДПП в Україні потребують адаптації через впровадження низки інструментів.

По-перше, це страхування воєнних ризиків шляхом співпраці з міжнародними агенціями та створення національного фонду страхування, який гарантуватиме інвестору повернення капіталу у разі пошкодження об'єктів внаслідок бойових дій.

По-друге, надання державних гарантій за рахунок використання доходів від заморожених російських активів як фінансового забезпечення для проектів ДПП.

По-третє, спрощення дозвільних процедур, впровадження принципу «fast-track» для проектів відбудови, що дозволяє скоротити термін підготовки тендерної документації.

Ключовою національною особливістю є використання екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [3]. В межах ДПП ця система дозволяє забезпечити повну прозорість кожного етапу проекту: від ідеї до здачі в експлуатацію; надавати міжнародним донорам та приватним інвесторам доступ до аналітики в реальному часі; знизити корупційні ризики при розподілі контрактів та земель під забудову.

Реалізація проектів у кризовий період супроводжується підвищеною невизначеністю. Ефективне ДПП базується не на перекладанні всіх ризиків на приватного партнера, а на принципі: «ризик несе та сторона, яка здатна найкраще ним керувати».

Фундаментальна роль ДПП у кризовий період полягає у зміні парадигми: держава перестає бути єдиним «замовником і виконавцем», стаючи натомість «архітектором середовища». Приватний сектор приносить у проекти відбудови три критичні компоненти, яких зазвичай бракує державному апарату під час кризи: оперативність, інноваційні технології та жорстку фінансову дисципліну.

Одним із найпотужніших ефектів ДПП є антициклічне інвестування. У той час як державні капітальні видатки часто скорочуються через дефіцит бюджету, залучення приватного капіталу дозволяє продовжувати будівництво доріг, мостів, лікарень та енергетичних об'єктів. Це не лише створює робочі місця «тут і зараз», але й закладає фундамент для швидкого економічного стрибка після завершення гострої фази кризи.

Однак успіх ДПП як антикризового інструменту залежить від справедливого розподілу ризиків. Криза – це територія високої невизначеності. Якщо держава намагається перекласти всі ризики (валютні, безпекові, логістичні) на плечі бізнесу, партнерство не відбудеться. Натомість успішні моделі, як-от «плата за доступність» або державні гарантії попиту, дозволяють інвестору почуватися впевнено навіть у нестабільному середовищі. Це створює ефект довіри, який є дефіцитним ресурсом у будь-якій кризі.

Особливого значення ДПП набуває в контексті поствоєнного відновлення. Залучення приватних операторів у сектор комунальних послуг, енергетики та транспорту дозволяє впроваджувати енергоефективні технології та цифрові рішення, на які у держави зазвичай не вистачає ні часу, ні експертизи. У посткризовий період саме будівництво доріг, відновлення енергомереж та модернізація лікарень створюють мультиплікативний ефект: кожна грошова одиниця, вкладена в інфраструктуру, генерує додатковий попит у суміжних галузях і створює робочі місця. Для України ДПП є єдиним реальним шляхом до масштабної відбудови. Збитки інфраструктурі обчислюються сотнями мільярдів доларів, які неможливо покрити лише коштами міжнародних донорів або бюджету. практика застосування механізмів державно-приватного партнерства в Україні залишається вкрай обмеженою. Незважаючи на збільшення загальної кількості укладених договорів ДПП, лише десята частина з них реалізується на даний час, при цьому деякі призупинені через воєнні дії. Переважна більшість реалізованих проєктів зосереджена у житлово-комунальному господарстві, транспортному секторі та енергетичній галузі. У реалізації соціального розвитку ДПП використовується лише у сфері охорони здоров'я, двома такими проєктами, що реалізуються на Київщині. Крім того, така модель залучення інвестицій демонструє обмежений потенціал та є малоефективною у малих містах та інших населених пунктах з низькою діловою активністю.

Така ситуація зумовлює необхідність подальшого розвитку механізмів державно-приватного співробітництва, основними напрямками якого є:

- удосконалення законодавства з питань впровадження ДПП;
- розвиток фінансових та нефінансових інститутів, що сприяють впровадженню державно-приватного партнерства;
- утворення експертного органу з питань створення та функціонування ДПП;
- запровадження спеціальних освітніх програм у навчальних закладах для підготовки фахівців у сфері ДПП;

- організація моніторингу та контролю як заключного етапу механізму реалізації партнерських відносин влади та приватного сектору [1-2].

Отже, державно-приватне партнерство – це складний інструмент балансування інтересів. В умовах подолання криз воно стає містком між державним обов'язком забезпечити суспільне благо та приватним прагненням до ефективності. Кінцевим результатом такої синергії є не лише відбудована інфраструктура, а й відновлена довіра між суспільством, бізнесом та владою, що є головною умовою стійкості будь-якої нації перед майбутніми викликами.

Список використаних джерел:

1. Макуха С. М. Державно-приватне партнерство: проблеми та перспективи для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 1-2. С. 9-23

2. Ментух Н. Ф. Державно-приватне партнерство: поняття, ознаки, функції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Юридичні науки.* 2024. № 1. С. 60-68.

3. Система управління публічними інвестиціями.URL: dream.gov.ua

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ВИСОКОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД РЕАКТИВНОГО ДО ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Журавель Сергій Федорович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Сучасне суспільне середовище характеризується безпрецедентним рівнем динамізму та непередбачуваності. Глобальні пандемії, стрімкий технологічний розвиток, геополітичні конфлікти та кліматичні зміни зробили традиційні методи довгострокового планування, засновані на лінійній екстраполяції

минулого досвіду, малоефективними. Для українських підприємств цей виклик підсилюється умовами воєнного стану, що вимагає негайного переходу від пасивного виживання до активного формування майбутнього.

Основна проблема полягає у невідповідності класичних жорстких стратегій реаліям високої невизначеності. Більшість організацій продовжують діяти реактивно, реагуючи на кризи постфактум, що призводить до втрати ресурсів та ринкових позицій. Потреба у переході до проактивного управління, яке дозволяє передбачати зміни та використовувати їх як можливості, є критичною.

Традиційне стратегічне планування (модель 1980-90-х років) базувалося на припущенні, що майбутнє є відносно передбачуваним. Стратегії розроблялися на 5–10 років і мали жорстку структуру. В умовах високої невизначеності така модель стає "крихкою". Наразі виникає потреба перетворення стратегічного планування з фіксованого документа на безперервний процес навчання та адаптації.

Реактивне управління орієнтоване на минулий досвід. Організація чекає на настання події (кризи) і лише тоді починає діяти. Це призводить до запізнення у прийнятті рішень; високих витрат на ліквідацію наслідків; втрати конкурентних переваг.

Проактивне управління базується на передбаченні, підготовці до декількох варіантів майбутнього ще до того, як вони настануть. Це не означає точного прогнозування "Чорних лебедів", але означає створення системи, здатної витримати удар та скористатися ним (антикрихкість).

Перехід до проактивної моделі потребує впровадження специфічних методів.

1). Сценарне планування. Замість одного "базового" прогнозу розробляється 3–4 альтернативні сценарії розвитку подій (песимістичний, реалістичний, оптимістичний). Це дозволяє команді психологічно та ресурсно підготуватися до різних поворотів подій.

2) Моніторинг "слабких сигналів". Це ранні ознаки змін, які ще не стали трендами, але можуть кардинально змінити ситуацію.

Проактивне управління передбачає створення системи сканування середовища на предмет таких сигналів (зміни в законодавстві інших країн тощо).

3). Agile-стратегія та стратегічне експериментування. В умовах невизначеності стратегія має бути "живою". Це передбачає короткі цикли планування; постійний зворотний зв'язок; право на помилку при тестуванні нових бізнес-моделей.

4). Теорія реальних опціонів. Розгляд стратегічних інвестицій як можливостей (опціонів), які можна реалізувати, відкласти або масштабувати залежно від того, як розвивається ситуація.

Проактивне управління неможливе без відповідної культури. Традиційна ієрархія часто гальмує передачу інформації про ризики знизу вгору. Відповідно проактивна організація потребує децентралізації прийняття рішень: щоб ланки, ближчі до ринку, могли швидко реагувати; психологічної безпеки, відкритого обговорення помилок та загроз; постійного навчання, оскільки знання в умовах невизначеності швидко застарівають.

Таким чином, стратегічне планування в умовах високої невизначеності перестає бути функцією прогнозування і стає функцією проектування адаптивності. Перехід від реактивного до проактивного управління вимагає відмови від ілюзії контролю над майбутнім на користь розвитку здатності швидко навчатися та змінюватися. Ключовими елементами нової парадигми є сценарне моделювання, моніторинг слабких сигналів та впровадження гнучких (Agile) методів управління. Для українського державного сектору проактивність є єдиним шляхом не лише до виживання, а й до післявоєнного відновлення, що базується на створенні нових цінностей у мінливому глобальному контексті.

Список використаних джерел

1. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: ІЕП НАНУ, 2022. 542 с.

2. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. Одеса : Фенікс, 2019. - 203 с.

СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ДОСВІД ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ НА МІСЦЯХ

Забродіна Софія Сергіївна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Сучасна архітектура безпеки та державного управління в Україні пройшла випробування безпрецедентними викликами. Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, стала не лише інструментом демократизації, а й стратегічним чинником національної безпеки. Стійкість територіальних громад (ТГ) сьогодні розглядається як здатність місцевих систем поглинати шоки, адаптуватися до змін та відновлюватися після кризових явищ без втрати основних функцій.

Поняття «стійкість» (resilience) у муніципальному управлінні виходить за межі простого виживання. Воно включає три компоненти:

- абсорбційна здатність - спроможність пом'якшувати наслідки шоку.
- адаптивна здатність - можливість змінювати внутрішні процеси під нові реалії.
- трансформаційна здатність - впровадження системних інновацій для запобігання майбутнім кризам.

Децентралізація змінила роль місцевої влади з «виконавця розпоряджень центру» на «суб'єкта відповідального управління».

Досвід 2022–2025 років дозволяє виділити кілька критичних факторів, які забезпечили ефективність громад:

1. Фінансова автономія. Залишення значної частки податку на доходи фізичних осіб у місцевих бюджетах створило певну «фінансову подушку» для територіальних громад. Це дозволило їм самостійно фінансувати заходи територіальної оборони, облаштування укриттів та підтримку внутрішньо переміщених осіб у перші ж години криз.

2. Оперативність управлінських рішень. Завдяки горизонтальним зв'язкам та відсутності необхідності погоджувати кожен крок із вертикаллю влади, лідери громад змогли створювати муніципальні штаби допомоги, перерозподіляти бюджетні кошти на екстрені потреби, організовувати логістику гуманітарних вантажів.

3. Цифровізація та мережева взаємодія. Розвиток ЦНАПів та впровадження цифрових сервісів (Дія, місцеві чат-боти) забезпечили безперервність надання послуг навіть за умов фізичного пошкодження інфраструктури.

Раніше будь-яка надзвичайна ситуація вимагала звернення до Кабінету Міністрів за коштами з резервного фонду. Сьогодні громади мають власні резервні фонди. Це стало «імунітетом», який дозволив у 2022 році багатьом громадам самостійно забезпечити логістику евакуації населення та закупівлю засобів захисту, не чекаючи централізованих поставок.

Децентралізація створила в Україні тисячі «вузлів спроможності». Якщо один вузол випадає через обстріли чи блекаут, сусідні громади підхоплюють його функції. Це кардинально відрізняється від централізованої моделі, де параліч одного обласного центру призводив до колапсу всієї області.

Рівень довіри до місцевого самоврядування у 2022–2025 роках стабільно перевищував довіру до багатьох центральних інституцій. В антикризовому управлінні це конвертується в швидку мобілізацію місцевого бізнесу; ефективне волонтерство під егідою муніципалітету; готовність мешканців до самоорганізації (наприклад, у питаннях енергозбереження).

Відповідно реформа децентралізації перетворила громаду з "касира державних коштів" на "кризового менеджера", що здатний до автономної адаптації.

Однак, незважаючи на успіхи, існують ризики, що потребують вирішення:

- кадровий голод: виїзд фахівців та мобілізація працівників муніципалітетів.
- економічна диспропорція: громади в тилу мають більші податкові надходження, ніж деокуповані або прифронтові території;

- інституційний контроль: необхідність балансу між автономією громад та державним наглядом.

«Стійкість громади прямо пропорційна рівню довіри між мешканцями та місцевою владою. Децентралізація стала каталізатором цієї довіри через спільну відповідальність за безпеку території». Децентралізація виявилася найбільш успішною реформою в контексті національного спротиву. Вона перетворила територіальні громади на автономні вузли загальнодержавної мережі, що робить всю систему стійкою до точкових ударів. Подальший розвиток має базуватися на посиленні інструментів прямої демократії та розширенні цифрових інструментів контролю за використанням ресурсів на етапі відновлення.

АНТИКРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ ПАНІЧНИХ НАСТРОЇВ НАСЕЛЕННЯ

Касюн Ольга Володимирівна,
здобувачка вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаілівна,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління й менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені М. Коцюбинського, м. Вінниця

У сучасних умовах Україна переживає тривалу фазу багаторівневих криз - військових, соціальних, економічних та інформаційних. Кожна з них супроводжується підвищенням рівня тривожності та поширенням панічних настроїв серед населення, що безпосередньо впливає на громадську безпеку, довіру до державних інститутів та здатність суспільства діяти злагоджено. Паніка, як масове емоційне явище, здатна паралізувати роботу критичних служб, провокувати хаотичну поведінку людей та посилювати вплив дезінформації, яка активно використовується противником як

інструмент інформаційної війни. Саме тому, антикризова комунікація стає надзвичайно важливим інструментом зниження панічних настроїв та підтримки довіри громадян.

Метою роботи є обґрунтування ролі антикризової комунікації органів державної влади як інструменту зниження панічних настроїв населення в умовах надзвичайних ситуацій.

Однією з найбільш серйозних проблем будь-якої кризової ситуації є її розгортання за умов неадекватного відображення у громадській думці. Переважна більшість політичних криз розгортається у формі загальносуспільного інформаційного дефіциту. Здебільшого це робиться з метою мінімізації панічних настроїв та через неможливість поширення конфіденційної та секретної інформації. Це призводить до того, що основні комунікативні послання політиків можуть бути: 1) незрозумілими; 2) неправильно інтерпретованими; 3) непочутими; 4) несприйнятими [2].

Одним з найперших станів, які виникають у людини під час надзвичайної ситуації є паніка. Панічні настрої, в умовах екстремальної ситуації, можуть виникати, як на індивідуальному рівні, так і в межах натовпу [4].

Важливим фактором, що посилює паніку, є інформаційний вакуум та суперечливі повідомлення. У кризових умовах «порушуються усталені комунікаційні зв'язки та інформаційні потоки, а нові обставини потребують актуальної за змістом, оперативної та дозованої інформації», що підкреслює важливість узгодженої комунікації між владою та суспільством [2].

Антикризова комунікація - це постійний процес спостереження, виявлення (за певними ознаками), локалізації кризових явищ шляхом спілкування й підтримання комунікації із суспільством, запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їхнього настання - подолання з використанням доречних для даної конкретної ситуації комунікативних засобів та матеріалів [1].

Антикризові комунікації - не тільки реакція на кризові ситуації, вони починаються з підготовки і закінчуються аналізом того, що було зроблено. Державні установи гарантують, що оприлюднена громадськості інформація містить огляд ситуації та

вказівки щодо поведінки. Окрім того, державні інституції мають забезпечити безперервний потік інформації, аж поки ситуація не буде вирішена [3, с. 156].

Органи державної влади повинні запобігати поширенню панічних настроїв, надавати правдиву, оперативну й конкретну інформацію, унеможливлюючи широке поширення деструктивної інформації, зокрема, чуток та компромату [3, с. 165].

Реалізація цих завдань, спрямованих на запобігання поширенню паніки, вимагає від органів влади неухильного дотримання низки ключових комунікаційних принципів. Вони включають швидкість, точність та лаконічність подачі інформації, що є критично важливим для уникнення інформаційного вакууму та зниження тривожності. Крім того, необхідне управління інформацією, тобто її відстеження, контроль потоку та обережне дозування даних, що можуть спровокувати паніку. Ефективність комунікації також залежить від підготовленості(наявності розроблених кризових планів) та відкритості для медіа, що забезпечує швидке та правдиве інформування громадськості та підтримує довіру [5, с. 104].

Отже, антикризова комунікація органів державної влади є ключовим інструментом, який дозволяє не лише пом'якшити наслідки кризи, а й зміцнити взаємодію влади та суспільства. Її ефективність визначається здатністю держави забезпечити швидке, точне й узгоджене інформування, що мінімізує інформаційний вакуум та протидіє дезінформації. Своєчасне пояснення ситуації, відкритість, підготовленість та контроль інформаційних потоків сприяють формуванню довіри громадян і збереженню соціальної стабільності. Якісна антикризова комунікація дозволяє не лише локалізувати наслідки кризи, а й зміцнити взаємодію влади та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 13–21. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.2 (дата звернення: 17.11.2025).

2. Олещук П. Кризові комунікації у політичному дискурсі. *Український науковий журнал «ОСВІТА РЕГІОНУ*». 2021 №4. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/304 (дата звернення: 17.11.2025).

3. Кочубей Л. Медіарепутація органів державної влади в Україні: антикризовий інструментарій. *Український інформаційний простір*. 2022. № 6. С. 155–168.(дата звернення: 18.11.2025)

4.Уманець А.О. Паніка як негативний соціально-психологічний феномен в умовах війни. Panic as a negative socio-psychological phenomenon in war. DOI: https://doi.org/10.32843/2663-5208

5.Rudik O. M. Tretiak O. A. Anti-crisis political communication: content and procedural aspects in contemporary ukraine. Scientific *Journal «Regional Studies»*. 2023. No. 34. P. 101–105. DOI: https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.17 (дата звернення: 18.11.2025).

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ В АНТИКРИЗОВИХ РІШЕННЯХ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС НАДЗВИЧАЙНИХ СТАНІВ

Ковалевська Катерина Анатоліївна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика,
м. Київ

Традиційні методи антикризового менеджменту часто базуються на принципі «універсального реципієнта», що призводить до ігнорування специфічних потреб суб’єктів із обмеженою мобільністю або сенсорними дефіцитами. Впровадження інклюзивності є необхідною умовою дотримання міжнародних стандартів гуманітарного права та підвищення загальної резильєнтності суспільства.

Для розробки диференційованих антикризових рішень доцільно класифікувати цільові групи за типом бар'єрів, з якими вони стикаються:

- сенсорні та когнітивні обмеження: особи з порушеннями зору, слуху, інтелектуального розвитку;
- фізично-моторні обмеження: особи з інвалідністю, що використовують крісла колісні, та інші маломобільні групи населення;
- соціально-економічна детермінованість: внутрішньо переміщені особи, особи похилого віку, багатодітні родини.
- медична залежність: пацієнти, які потребують постійної терапії (діаліз, інсулінозалежність).

Інклюзивне антикризове реагування передбачає наявність декількох структурних компонентів.

(1). Інформаційна доступність та мультимодальна комунікація. Критичним фактором мінімізації втрат серед населення є забезпечення безперешкодного доступу до екстреної інформації. Науковий підхід передбачає впровадження принципів Універсального дизайну в комунікаційні стратегії: Забезпечення інформаційної доступності базується на принципі дублювання критично важливих даних через різні канали сприйняття (візуальний, аудіальний, тактильний). Реалізація державних вебресурсів та мобільних застосунків оповіщення, які мають включати сумісність із програмами екранного зчитування, можливість керування клавіатурою та високий контраст інтерфейсу. Використання піктограм, символів та спрощеної структури речень (формат Easy-to-Read) для осіб із розладами аутичного спектра, інтелектуальними порушеннями або в стані гострого стресу, що знижує когнітивне навантаження. Сурдотехнічний супровід, обов'язкове залучення перекладачів жестової мови до прямих ефірів та відеоінструкцій, а також впровадження відеозв'язку зі службами порятунку для осіб із порушеннями слуху.

(2). Архітектурна безбар'єрність та логістичне забезпечення. Забезпечення фізичного доступу до захисних споруд та пунктів тимчасового розміщення вимагає дотримання державних будівельних норм щодо інклюзивності. Евакуаційні плани мають

базуватися на попередньо верифікованих реєстрах осіб із обмеженою мобільністю, що дозволяє оптимізувати розподіл спеціалізованих транспортних ресурсів. Фізична доступність в умовах надзвичайних ситуацій розглядається не лише як наявність пандуса, а як безперервний ланцюг доступності від місця перебування особи до зони повної безпеки.

(3). Інституційна готовність та кадровий ресурс. Цей компонент передбачає підготовку суб'єктів реагування (ДСНС, поліція, медичні служби) до специфіки взаємодії з вразливими групами. Це передбачає:

- спеціалізовану тренінгову підготовку, навчання персоналу протоколам фізичного переміщення осіб із різними типами порушень опорно-рухового апарату та навичкам психологічної деескалації при роботі з людьми, що мають ментальні розлади;

- нормативно-правову інтеграцію, включення інклюзивних показників у плани цивільного захисту на рівні територіальних громад, перехід від декларативного захисту до конкретних кількісних показників охоплення допомогою вразливих груп.

(4). Ресурсне забезпечення специфічних потреб окремих груп населення. Антикризове реагування має враховувати матеріальний аспект інклюзії, що виходить за межі базових наборів виживання:

- медичний компонент, формування резервів специфічних препаратів (протисудомні, гормональні, психотропні) та витратних матеріалів (катетери, стомічне приладдя, батарейки для слухових апаратів);

- технічні засоби реабілітації, наявність резервного фонду крісел колісних, милиць та ходунків у пунктах тимчасового розміщення на випадок втрати власних засобів під час евакуації;

- забезпечення спеціалізованого харчування для осіб із діабетом, целіакією або потребами в ентеральному харчуванні.

Ефективність антикризових заходів корелює із залученням представників вразливих груп до етапу проектування рішень (партисипативний підхід). Це дозволяє уникнути системних помилок, таких як невідповідність санітарно-гігієнічних умов у місцях компактного проживання специфічним фізіологічним

потребам; відсутність механізмів доставки специфічних медичних засобів у зони ізоляції; психологічна непідготовленість персоналу служб порятунку до взаємодії з особами, що мають ментальні порушення.

Інклюзивність в антикризовому управлінні не повинна розглядатися як факультативний елемент соціальної політики. Це стратегічний інструмент, що мінімізує соціальну напругу та підвищує ефективність державних інституцій під час кризи. Подальшого вивчення потребують питання цифрової інклюзії в системах штучного інтелекту, що використовуються для прогнозування наслідків надзвичайних станів.

РОЛЬ ТА МЕХАНІЗМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Котецька Богуслава Вячеславівна,
здобувачка вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаілівна,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

Ефективне антикризове управління в умовах воєнного стану набуває визначального значення для забезпечення стабільності та життєдіяльності територіальних громад України. Місцеве самоврядування, як найближча до населення управлінська ланка, виступає ключовим суб'єктом оперативного реагування на загрози та координації дій у кризових ситуаціях. Вивчення його ролі та механізмів управління є особливо актуальним сьогодні, коли від швидкості та ефективності місцевих рішень залежить безпека, соціальна підтримка та стійкість громад.

У період воєнного стану місцеве самоврядування виступає основною ланкою, яка забезпечує безперервне функціонування територіальних громад та оперативне реагування на загрози. Саме на місцевому рівні організовується робота служб, гуманітарна підтримка населення, розміщення внутрішньо переміщених осіб та підтримання критичної інфраструктури [3]. Значну роль відіграє також координація з військовими адміністраціями, підрозділами цивільного захисту та волонтерськими організаціями. Ефективність цих процесів визначає стійкість громади, її здатність адаптуватися до надзвичайних умов і швидко відновлюватися після кризових подій. У результаті саме місцеве самоврядування стає ключовим чинником забезпечення безпеки та соціальної стабільності населення [5].

Антикризове управління на місцевому рівні включає комплекс інструментів, спрямованих на швидке реагування та мінімізацію наслідків кризових ситуацій у період воєнного стану. Основні механізми охоплюють роботу місцевих штабів, цифрове оповіщення населення, моніторинг ризиків та координацію дій із військовими адміністраціями й службами цивільного захисту. Важливим є також залучення громади та місцевих організацій, що підсилює стійкість рішень і забезпечує доступ до необхідних ресурсів. Сукупність цих механізмів дозволяє громадам підтримувати стабільність та ефективно протидіяти кризовим викликам [2].

У період воєнних викликів громади України спираються на комплекс інструментів стабілізації, що поєднують гуманітарну, соціальну та економічну підтримку. До них належить створення гуманітарних хабів, пунктів укриття, логістичних центрів, а також забезпечення доступу до базових потреб у період кризових ситуацій. Важливими є заходи економічної стійкості — підтримка малого бізнесу, релокація підприємств, відновлення інфраструктури та ефективне управління фінансовими ресурсами в умовах дефіциту бюджету. Не менш значущими залишаються програми соціального захисту, спрямовані на допомогу внутрішньо переміщеним особам та вразливим категоріям населення.

Практичне застосування цих інструментів демонструє досвід громад, що співпрацювали з Мережею правового розвитку та чеською організацією «Людина в біді». У 2023 році команди допомогли громадам Миколаївщини та Херсонщини розробити стратегії відновлення, а у 2024-му — посилити їхню спроможність впроваджувати напрацьовані рішення та управляти гуманітарними потребами. Цей підхід довів, що стратегії розвитку й механізми підтримки працюють найефективніше тоді, коли поєднують планування, якісний аналіз ресурсів і активне залучення мешканців до ухвалення рішень [4].

У воєнний час органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з глибокою проблемою нестачі фінансування та кадрових ресурсів**.** З одного боку, війна значно підірвала місцеві доходи: падіння податкових надходжень через закриття бізнесів, міграцію населення та обмеження економічної діяльності ускладнює наповнення бюджетів. З іншого боку, ОМС зазнають втрат персоналу через мобілізацію, евакуацію або зниження спроможності забезпечити гідні умови роботи, що знижує їхню ефективність саме тоді, коли потрібна оперативність та злагодженість дій [6].

Ще одним серйозним викликом є інформаційна безпека та дезінформація**.** В умовах війни органи місцевого самоврядування не лише мають справлятися з фізичною загрозою, а й забезпечувати захист інформаційних систем, оповіщення населення й комунікацію, оскільки кібератаки або фейки можуть підривати довіру громади і паралізувати управлінські процеси. Крім того, обмеженість повноважень місцевих рад у зонах, де діють військові адміністрації**,** створює правову невизначеність. За словами дослідників, військові адміністрації часто беруть на себе важливі функції, що раніше належали місцевим органам влади, — це обмежує автономію ОМС і зменшує їхню здатність самостійно реагувати на соціально-економічні виклики.

Крім того, високий рівень невизначеності та динамічність ситуації означають, що місцева влада змушена приймати рішення в екстремально стислих строках без достатньої інформації або ресурсів. Такі умови ускладнюють стратегічне планування та

підвищують ризик помилок, оскільки адаптація до нових викликів (змін фронтової лінії, потоків переселенців, руйнувань інфраструктури) має відбуватися майже миттєво. Це створює значне навантаження на системи управління, які не завжди готові до таких стресових сценаріїв. [1]

Отже, місцеве самоврядування в умовах воєнного стану довело свою критичну роль у забезпеченні стійкості територіальних громад та оперативному реагуванні на кризові ситуації. Практика показує, що локальні механізми управління, попри обмежені ресурси та численні виклики, залишаються ефективними інструментами пом'якшення наслідків війни та підтримки населення. Водночас потребує подальшого вдосконалення нормативна база, фінансово-кадрове забезпечення та цифрова інфраструктура, без яких неможливо підвищити управлінську спроможність громад. Отже, зміцнення співпраці між державою, місцевою владою, громадськістю та військовими структурами є ключовою умовою для посилення антикризового потенціалу країни.

Список використаних джерел:

1. Буряченко А. Є. Місцеве самоврядування під час війни: ключові трансформації фінансового забезпечення повноважень / А. Є. Буряченко, П. В. Логвінов. *Фінанси України*. 2023. № 11. С. 49–68.

2. Кириченко Ю. Формування механізмів антикризового управління на місцевому рівні. *Техніка і наука*. 2023. № 7(21). С. 158–168.

3. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Потапенко та ін. Київ : НІСД, 2023. 54 с.

4. Стратегія розвитку громад під час війни: навіщо планувати майбутнє в умовах невизначеності - Механізм гуманітарного реагування LINK. Механізм гуманітарного реагування LINK. URL: https://link.ldn.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-gromad/ (дата звернення: 19.11.2025).

5. Швидюк С. Роль місцевого самоврядування в підвищенні стійкості громад україни в умовах війни. ЄС- східне партнерство в умовах геополітичних змін і безпекових викликів: можливості та нові формати співпраці : Зб. матеріалів міжнар.

науково-практ. конф. у рамках проєкту, м. Чернівці, 6 черв. 2024 р. С. 160–168.

6. Як місцеве самоврядування протистоїть війні. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 5 місяців 2022 року. Децентралізація в Україні. URL: https://decentralization.gov.ua/news/15204 (дата звернення: 19.11.2025).

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ НА ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Лаба Олена Сергіївна,
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав

Глобалізаційні виклики формують нове середовище, у якому відбувається цифрова трансформація управління людськими ресурсами в публічній сфері: посилюється взаємозалежність держав, пришвидшується обмін технологічними рішеннями та стандартами, а також зростає тиск на органи влади щодо адаптації кадрових практик до умов підвищеної конкуренції за таланти та міжнародних очікувань щодо якості управління. Міжнародні огляди фіксують, що цифрова трансформація державних сервісів стала глобальним трендом із суттєвим прискоренням після хвиль пандемії та нових геополітичних викликів; водночас різні країни демонструють нерівномірний прогрес, що зумовлює необхідність враховувати глобальні практики при розбудові національних кадрових політик.

Перший практичний наслідок глобалізаційних процесів – це зміна попиту на компетенції державних службовців. Зміна попиту на компетенції державних службовців унаслідок глобалізаційних процесів не є косметичною: це системна трансформація вимог до знань, умінь і поведінкових моделей працівників публічного сектору, що прямо впливає на всі етапи життєвого циклу кадру – від

набору й підготовки до оцінки ефективності та планування кар'єри. ОЕСР у своєму рамковому документі окреслює три базові напрями роботи з цифровими талантами і вміннями в державному секторі: створення сприятливого робочого середовища, забезпечення необхідних навичок і розвиток робочої сили так, щоб вона могла еволюціонувати разом із технологіями. Це означає, що державні служби мають системно підходити до дефініції компетенцій, їхнього оцінювання та інтеграції в усі HR-процеси [1].

Другий наслідок глобалізаційних процесів – посилення міжнародної конкуренції за фахівців і загроза «витоку мізків» – має багатовимірний характер і торкається як стратегічних ризиків для здатності державних інституцій впроваджувати цифрові трансформації, так і щоденних кадрових викликів для менеджменту людських ресурсів. Поширення віддалених форм праці під час пандемії показало, що значна частина робочих місць у сферах інформаційних технологій, аналітики даних і управління цифровими проєктами може виконуватися поза межами традиційного офісу – це розширило ринок праці в просторі та дозволило приватним компаніям і міжнародним організаціям залучати спеціалістів незалежно від їхнього місця проживання. Міжнародні статистичні та аналітичні джерела фіксують масовий перехід до онлайн-роботи у 2020–2021 роках і показують, що ця тенденція зберігає значний потенціал для довгострокових змін у способах праці [2].

Третій аспект – стандартизація, сумісність і міжнародні норми у сфері захисту даних та кібербезпеки. Глобалізаційні виклики – зростання міждержавних потоків даних, ескалація кіберзагроз і уніфікація міжнародних стандартів – підштовхують уряди до гармонізації національних правил і практик у сфері захисту даних та кібербезпеки. Це означає, що питання захисту інформації вже не є виключно технічним завданням IT-підрозділів; вони інтегруються в кадрові процеси, управлінські практики та правове регулювання діяльності органів публічної влади. Політика цифрової безпеки стає частиною загальної стратегії стійкості держави, оскільки відсутність належних стандартів підриває довіру

громадян до електронних послуг і послаблює здатність публічних інститутів забезпечувати базові функції.

Четвертий наслідок глобалізаційних процесів – нерівність у цифрових можливостях і ризик посилення регіональних та соціальних диспропорцій – має глибокі системні наслідки для менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні. Цифрова трансформація не автоматично вирівнює шансів: вона підсилює ті переваги, які вже є в концентрованих центрах (великі міста, університетські кластери, економічно розвинені регіони), і водночас відсуває назад райони з обмеженим інтернет-доступом, слабкою інфраструктурою та низьким рівнем цифрової грамотності. За оцінками міжнародних агентств, значна частина людства досі не має стабільного підключення до мережі, що створює основу для тривалого відставання окремих груп населення і регіонів [3].

П’ятий наслідок – трансформація організаційних моделей та процедур публічного управління. Цифровізація змінює не лише інструменти роботи органів публічної влади, а й саму архітектуру їхньої організації: вона робить можливим гнучкіший розподіл завдань, горизонтальну координацію між відомствами й перехід до моделей, орієнтованих на надання послуг громадянам, а не на бюрократичні процедури. Це означає не просто встановлення нових програмних продуктів, а передусім переробку бізнес-процесів, ролей і відповідальностей у межах державних установ – від описів посад до процедури прийняття рішень і системи підзвітності. На рівні управління людськими ресурсами такий зсув вимагає комплексних змін у підходах до відбору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу.

Шостий аспект – зовнішні фінансові та інституційні виклики і можливості. Глобалізація відкриває державам доступ до значних зовнішніх фінансових ресурсів, грантів і позик для цифровізації, а також до програм технічної допомоги й міжурядових ініціатив, які прискорюють впровадження базової цифрової інфраструктури, платформ публічних послуг та загальнодержавних проєктів «цифрової трансформації». Одночасно така зовнішня підтримка часто супроводжується передачею технологічних рішень і стандартів, що створює ризик надмірної залежності від іноземних

постачальників і експертів – особливо коли в країні не сформовано достатнього обсягу локальних компетенцій для підтримки, адаптації та подальшого розвитку систем. Світовий банк і міжнародні агенції відзначають, що зовнішні інвестиції мають поєднуватися з програмами нарощування спроможностей всередині державних інституцій, інакше інфраструктура може бути створена «зовні», а здатність її експлуатувати – залишитися слабкою.

Сьомий важливий напрям – управління ризиками та підвищення стійкості систем управління людськими ресурсами. Пандемії, воєнні конфлікти, економічні кризи й інші великі потрясіння демонструють: державні служби, які не мали напрацьованих механізмів безперервності роботи й гнучких кадрових моделей, зазнають значних втрат функціональності й довіри громадян. Тому стійкість кадрових систем – це не додатковий елемент, а базова вимога до сучасного публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що глобалізаційні виклики значно ускладнюють і одночасно прискорюють цифрову трансформацію менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні. Реалізація ефективної кадрової політики у цьому контексті потребує стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал, адаптації нормативно-правової бази, розвитку інфраструктури та активної міжнародної співпраці. Для країн, що перебувають на шляху інтенсивної цифровізації, критично важливо поєднати зовнішні можливості з внутрішнім розвитком компетенцій і забезпечити, щоб цифрові зміни сприяли не лише ефективності сервісів, а й стійкості, прозорості та соціальній рівності публічного управління.

Список використаних джерел:

1. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. URL:
2. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com

3. ILO: Working from home: From invisibility to decent work. URL: https://webapps.ilo.org/digitalguides/en-GB/story/working-from-home?utm.com#introduction

4. Internet use continues to grow, but universality remains elusive, especially in low-income regions. URL: https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2024/11/10/ff24-internet-use/?utm.com

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗБЕРЕЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ КАДРІВ ТА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

Максимова Катерина Геннадіївна
здобувачка вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаілівна
доктор філософії з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені М. Коцюбинського, м. Вінниця

У сучасних умовах глобальної нестабільності, економічних потрясінь та непередбачуваних кризових ситуацій антикризове управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення життєздатності організацій. Здатність підприємств зберігати ключові кадри та підтримувати високий рівень мотивації працівників у кризових умовах безпосередньо визначає їхні можливості для подолання труднощів та відновлення після кризи.

Антикризовий підхід передбачає швидку адаптацію до змінних умов, пріоритизацію утримання ключових співробітників та модифікацію мотиваційних механізмів відповідно до обмежених ресурсів. Утримання ключових співробітників є пріоритетним завданням керівництва в кризових умовах [1]. Ефективне управління персоналом в умовах кризової ситуації залежить від успішного подолання інформаційних, психологічних бар'єрів та

бар'єрів влади, що виникають через відсутність практичного досвіду антикризового управління [2].

Визначення заробітної плати та додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів є одним із ключових функціональних напрямів системи управління персоналом. Професійна орієнтація та адаптація сприяють швидшому введенню нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу, а навчання персоналу як безперервний процес забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток необхідних компетенцій [3, с. 4].

Формування сприятливого морально-психологічного клімату та управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників також сприяють утриманню ключових кадрів. Інвестування в розвиток персоналу та внутрішнє навчання демонструє працівникам перспективи професійного зростання та підвищує їх лояльність до організації.

Керівник повинен вирішувати два ключові завдання: знизити рівень незадоволеності персоналу шляхом удосконалення регуляторів мотивації та збільшити рівень задоволеності, посилюючи основні мотиватори, які реально підвищать трудову активність працівників [4].

Розвиток персоналу є комплексом заходів, метою яких є актуалізація професійного навчання кадрів та приведення його у відповідність зі стратегічними завданнями компанії [6]. У результаті формується колектив зі стабільно високим рівнем мотивації та розвиненими талантами, що сприяє підвищенню результативності та досягненню успіху всією організацією.

Для ефективного антикризового управління персоналом рекомендується:

1. Розробляти комплексні антикризові програми з урахуванням часових рамок та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ [3, с. 4].

2. Запроваджувати послідовні та комплексні антикризові заходи управління персоналом, що базуються на системному підході [3, с. 5].

3. Впроваджувати програми антикризового управління персоналом, що включають оцінювання якості роботи, атестацію та розробку антикризової політики [5].

4. Забезпечувати прозору та якісну систему комунікації між керівництвом та колективом, надавати регулярний зворотний зв'язок для оптимізації робочих процесів [6, с.211].

Антикризове управління персоналом є критично важливою складовою забезпечення стійкості та виживання організацій у нестабільних умовах. Дослідження показало, що збереження ключових кадрів та ефективне управління мотивацією вимагають комплексного підходу, що виходить за межі традиційних методів управління персоналом.

У висновку можна сказати, успішне антикризове управління базується на трьох ключових принципах: пріоритизація утримання ключових співробітників над короткостроковими фінансовими вигодами від скорочень; переорієнтація системи мотивації з акцентом на нематеріальні форми стимулювання в умовах обмежених ресурсів; підтримка прозорої комунікації та довіри між керівництвом і персоналом.

Список використаної літератури

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Дніпро : ДСАУ, 2021. 414 с.

2. Концепція антикризового управління персоналом в умовах організаційних змін / EBS Consulting. URL: https://www.ebskyiv.com/kontseptsiya-antikrizovogo-upravlinnya-personalom-v-umovah-organizatsijnih-zmin/ (дата звернення: 18.11.2025).

3. Вініченко І. І., Комська М. М. Теоретичні аспекти формування антикризової стійкості сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 12. С. 3–8.

4. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56

5. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного

менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
6. Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ

Мельник Людмила Федорівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

У публічному управлінні процеси міграції розглядаються не лише як демографічний виклик, а як критичний чинник трансформації національного багатства. В умовах системних криз об’єктом особливої уваги стає людський капітал -сукупність знань, навичок та мотивацій, що забезпечують економічне зростання.

Міграційна динаміка в періоди соціально-економічної чи безпекової турбулентності визначається трансформацією традиційних «виштовхувальних» та «притягальних» факторів. В умовах кризи ці чинники набувають екстремального характеру, перетворюючи раціональний вибір індивіда на стратегію виживання.

До таких чинників експерти відносять:

- безпековий дефіцит як ключовий детермінант вимушеної міграції. Ризик фізичному існуванню та руйнування базової інфраструктури (житлової, енергетичної) стає домінуючим стимулом до територіального переміщення;
- правова асиметрія: наявність міжнародних правових механізмів, які створюють «інституційний коридор» для мігрантів, спрощуючи легалізацію та доступ до ринку праці в країнах-реципієнтах.

- економічна депресія та структурне безробіття. Руйнування виробничих ланцюгів призводить до професійної деградації людського капіталу. Міграція в такому разі виступає як механізм арбітражу заробітної плати, де різниця в доходах між країною походження та країною призначення стає критичною.

- соціальна ентропія. Зниження рівня довіри до державних інституцій та відчуття відсутності життєвих перспектив («криза майбутнього») стимулює еміграційні наміри найбільш мобільної та кваліфікованої частини населення;

- ефект «мережевої міграції»: Раніше сформовані діаспори та соціальні зв'язки за кордоном знижують трансакційні витрати для нових мігрантів, створюючи самопідтримувані потоки;

- освітньо-кваліфікаційний розрив: невідповідність наявних навичок потребам економіки воєнного/кризового часу. Це стимулює виїзд фахівців третинного сектору (IT, фінанси, креативні індустрії), чия діяльність не прив'язана до локальних виробничих потужностей;

- територіальна ре конфігурація. Внутрішня міграція в умовах турбулентності характеризується агломераційним ефектом: концентрацією людського капіталу в умовно безпечних регіонах. Це створює парадокс: надлишковий тиск на соціальну інфраструктуру приймаючих громад (школи, лікарні, ринок житла); депопуляція та «пустельні зони» в регіонах виїзду, що унеможливлює їхнє швидке економічне відновлення через відсутність трудового ресурсу.

Детермінація міграції в умовах турбулентності має багатовекторний характер, де безпекові ризики виступають тригером, а економічні та інституційні фактори країн-реципієнтів визначають тривалість та незворотність міграційних потоків.

Для нівелювання негативних наслідків міграції державна політика має базуватися на принципах інклюзивності та адаптивності. Виокремлюють наступні стратегічні напрями:

1). Політика «Brain Gain» та репатріаційний менеджмент

Замість консервативного утримання населення, пропонується впровадження механізмів циркуляції талантів:

- інституціоналізація зв'язків з діаспорою: Створення правових рамок для участі мігрантів у внутрішніх економічних

процесах без обов'язкового фізичного повернення (дистанційне підприємництво, інвестиційні фонди).

- валідація неформальної освіти: Створення прозорих механізмів верифікації професійних компетенцій, здобутих за кордоном, для прискорення інтеграції в національний ринок праці.

2) . Територіальна адаптація та соціальна когезія

На рівні органів місцевого самоврядування пріоритетом стає стратегія конвергенції:

- оптимізація ринку праці: Використання інструментів субсидованої зайнятості та програм стимулювання самозайнятості (мікрокредитування) для запобігання маргіналізації ВПО.

- модернізація соціальної інфраструктури: Реалізація проектів соціального житла за моделлю державно-приватного партнерства.

Антикризова стратегія управління міграцією повинна еволюціонувати від "контролю потоків" до "управління людським потенціалом". Кінцевою метою є формування стійкої соціально-економічної системи, де міграційний досвід громадян стає інструментом модернізації та джерелом зовнішніх інвестицій у національну економіку.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ДО УМОВ ПОСТІЙНОЇ ЗАГРОЗИ

Моденко Андрій Анатолійович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

В умовах сучасної геополітичної нестабільності захист критичної інфраструктури стає фундаментом національної безпеки. Для України це питання перейшло з теоретичної площини у практичну сферу виживання. Постійні атаки на енергетику, транспорт та цифрові системи вимагають не просто відновлення, а

кардинальної зміни підходів до управління - від реактивного реагування до проактивної адаптивності.

Сучасна державна політика вимагає чіткого розмежування та водночас інтеграції понять «захист» та «стійкість». У сучасній науковій думці [1; 2; 5] та вітчизняному законодавстві [4] розмежовують два ключові підходи:

- захист критичної інфраструктури, який розуміється як діяльність, що спрямована на виявлення, запобігання та нейтралізацію загроз, а також ліквідацію їхніх наслідків;

- стійкість критичної інфраструктури, що визначається як спроможність системи не лише протистояти загрозам, а й адаптуватися до змінних умов та швидко відновлюватися після порушень функціонування.

Відповідно безпека критичної інфраструктури в широкому розумінні – це стан захищеності, що забезпечує її функціональність, безперервність роботи та відновлюваність. Важливим аспектом адаптації є розуміння того, що об'єкт критичної інфраструктури є одночасно і об'єктом, і суб'єктом безпеки, що зобов'язує його операторів самостійно здійснювати безпекову діяльність.

Стратегія забезпечення державної безпеки проголошує, що об’єктами забезпечення державної безпеки є [5]: державний суверенітет, конституційний лад, територіальна цілісність України, оборонний, економічний і науковотехнічний потенціал, кібербезпека, інформаційна безпека, об’єкти критичної інфраструктури, державна таємниця та службова інформація.

З огляду на міждисциплінарний характер забезпечення безпеки й стійкості критичної інфраструктури опрацьовується в економічному, технологічному, правовому, безпековому аспектах [5]. Для недопущення погіршення стану інфраструктури, її навмисного пошкодження та руйнування шляхом внутрішніх і зовнішніх диверсійних впливів та терористичних атак важливе місце відводиться також її захисту, що проявляється в розробленні й реалізації відповідних державних програм, які спрямовують органи влади, приватний сектор на підтримку формування такої інфраструктури, її розбудови та збереження [1, с. 33].

Адаптація управлінських механізмів забезпечення стійкості критичної інфраструктури до умов постійної загрози має базуватися на таких алгоритмах та принципах:

1. Ризик-орієнтований підхід. Державна система захисту повинна базуватися на постійному моніторингу, оцінці вразливих місць, аналізі стійкості та визначенні категорій об'єктів за рівнем їхньої важливості.

2. Державно-приватне партнерство: Оскільки значна частина об'єктів критичної інфраструктури перебуває у приватній власності, ефективний захист можливий лише через координацію дій державних органів, силових відомств та приватних операторів.

3. Інтегрована система моніторингу. Створення національної системи захисту критичної інфраструктури, яка об'єднує органи управління, сили та засоби на центральному, регіональному та корпоративному рівнях.

4. Соціально-поведінковий механізм. Забезпечення стійкості включає не лише технічні заходи, а й підвищення інформованості персоналу та населення, проведення постійних тренувань та навчання правилам поведінки при виникненні загроз.

Проте в Україні відсутня система забезпечення безпеки критичної інфраструктури, що базується на засадах, впроваджених в країнах-членах ЄС та НАТО. Відтак, вітчизняні механізми забезпечення безпеки критичної інфраструктури мають бути наближені до загальноєвропейського й стати одним із пріоритетів державної політики. Для цього необхідне адекватне науково-методичне забезпечення, включно з розробленням системного підходу до формування змістовної / організаційної складових вітчизняної системи забезпечення безпеки критичної інфраструктури [5, с.145].

Для кожного об'єкта критичної інфраструктури експертами пропонується алгоритм адаптивного управління: визначення виду та інтенсивності потенційних загроз (стихійні явища, теракти, кіберзлочини); оцінка вразливості та аналіз стійкості; визначення категорій захисту та прогнозування розвитку ситуації; реалізація спільних заходів держави та приватних партнерів із постійним корегуванням дій на основі зворотного зв'язку.

Водночас, як показують результати досліджень управління безпекою критичної інфраструктури ускладнюється низкою чинників, серед яких:

- безперешкодність пересування населення поблизу об'єктів критичної інфраструктури;
- різні форми власності та відсутність повної узгодженості між відомчими і приватними службами безпеки;
- взаємозалежність систем: порушення в одній мережі (наприклад, електропостачання) автоматично створює надзвичайні ситуації в інших (водопостачання, зв'язок).

З огляду на таку ситуацію, пріоритетом держави стає операціоналізація національних інтересів через відстеження впливу стану критичної інфраструктури на досягнення стратегічних цілей та створення необхідних резервів ресурсів для реагування на кризи [3; 6].

Отже, адаптація механізмів управління критичної інфраструктури має відбуватися через трансформацію пасивного захисту в активну систему стійкості. Національна система захисту критичної інфраструктури повинна включати не лише державну, а й регіональну, місцеву та корпоративну політику. Перспективним є подальше вивчення емерджентних властивостей безпеки критичної інфраструктури та врахування фактору невизначеності в процесах прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Барановський О. Критична інфраструктура: безпековий вимір. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 13-37.

2. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. / за ред. О. М. Суходолі. К.: НІСД, 2020. 28 с.

3. ЄС і НАТО представили рекомендації для захисту критичної інфраструктури. URL: https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/29/7164693/

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної

безпеки» Введено в дію Указом Президента України від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text

5. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури в Україні: організаційно-нормативні проблеми та підходи. *Соціально-правові студії.* 2021. Випуск 3. С. 142-148.

6. UN Office for Disaster Risk Reduction. Making Critical Infrastructure Resilient. Ensuring Continuity of Service Police and Regulations in Europe and Central Asia. 2020. URL: https://www.google.com/search?q=mechanisms+and+tools+for+financial+support+of+critical+infrastructure+development&rlz=2C1BLWB_enUA0537UA0557&oq=mechanisms

ПРІОРИТЕТНІСТЬ КРИТЕРІЮ ЦІНИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМАТИКА ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Надтока Максим Олексійович
здобувач третього (наукового) рівня Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м. Київ

Дослідження присвячене аналізу проблеми переважного застосування цінових показників над якісними при відборі переможців у тендерах державних закупівель України. На підставі вивчення офіційних даних Міністерства економіки України за період 2023-2024 років встановлено критично низький показник використання якісних критеріїв оцінювання пропозицій учасників – менш ніж 0,1% від сукупного обсягу закупівель. Здійснено компаративний аналіз української та європейської моделей, який продемонстрував значний розрив: у державах-членах ЄС якісні критерії застосовуються набагато ширше, подекуди охоплюючи 40% і більше від загального обсягу тендерних процедур. Ідентифіковано ключові фактори обмеженого застосування якісних параметрів замовниками, включаючи неоднозначність законодавчих

норм, побоювання санкцій з боку наглядових інституцій та брак систематизованих методологічних вказівок. Запропоновано систему заходів для підвищення результативності механізму державних закупівель через розширення практики застосування якісних критеріїв та імплементацію принципу економічно найоптимальнішої тендерної пропозиції.

Ключові слова: державні закупівлі, цінові показники, якісні критерії, ProZorro, вартість життєвого циклу, результативність бюджетних закупівель.

Актуальність дослідження. Механізм державних закупівель відіграє фундаментальну роль у раціональному розпорядженні публічними фінансами та забезпеченні сталого економічного прогресу [1]. У контексті євроінтеграційного курсу України критичного значення набуває узгодження національної системи держзакупівель із нормативною базою та усталеними практиками Європейського Союзу. Попри запровадження електронної платформи Prozorro у 2016 році та наступне реформування правового поля, домінуюча практика оцінювання тендерних пропозицій виключно за параметром мінімальної ціни спричиняє низку негативних ефектів: придбання продукції неналежної якості та непотрібних послуг, зростання операційних видатків та нераціональне використання бюджетних ресурсів у стратегічній перспективі. Важливість наукового вивчення посилюється кількома обставинами. В умовах воєнного стану (2022-2025 рр.) результативність державних закупівель набуває стратегічного виміру для підтримання функціонування державних інституцій. Реалізація Угоди про асоціацію з Європейським Союзом передбачає подальшу гармонізацію вітчизняного законодавства у галузі публічних закупівель з вимогами європейських регламентів. За умов обмеженості фінансових ресурсів особливої ваги набуває забезпечення оптимального балансу між вартістю та якістю закуповуваних товарів, виконуваних робіт і наданих послуг.

Проблематику державних закупівель та якісних критеріїв вивчали, зокрема, Руденко Т.В. [2], яка акцентує увагу на недосконалості законодавчого регулювання у частині застосування якісних критеріїв, внаслідок чого виникає ситуація, коли

визначивши якісні параметри оцінювання, замовник свідомо звужує коло потенційних учасників торгів. Питання якісних критеріїв у державних закупівлях аналізували Сизов А. та Артюшенко О. [3], які дослідили чинники обмеженого використання якісних критеріїв та їхній вплив на результативність закупівельних процедур. Fazekas M. та Blum J. [4] наголошують, що навіть найуспішніші реформаційні ініціативи, орієнтовані на цінову економію, можуть сприяти корупційним проявам та використовуватися недоброчесними учасниками, які адаптуються до нових умов і правил. Проте питання системного аналізу причин переважання цінових критеріїв на базі актуальних статистичних показників та розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання залишаються недостатньо опрацьованими.

Вивчення сучасного стану механізму державних закупівель в Україні свідчить про наявність системної проблеми надмірного акценту на ціновому параметрі при визначенні переможців тендерів. Відповідно до статті 29 Закону України «Про публічні закупівлі» [5], параметрами оцінювання тендерних пропозицій можуть виступати: ціна або вартість експлуатаційного циклу; ціна або вартість експлуатаційного циклу в поєднанні з іншими параметрами оцінювання (умови розрахунків, терміни виконання, гарантійне забезпечення тощо). Однак практична реалізація демонструє, що замовники майже без винятку використовують виключно ціновий параметр. За інформацією звіту Міністерства економіки України [6], у 2023 році критерій ціни був найпоширенішим у всіх категоріях предмета закупівлі. Аналіз детальної статистики демонструє критичний рівень застосування якісних критеріїв: для придбання товарів ціновий критерій використовувався у 278 428 випадках, водночас вартість експлуатаційного циклу – тільки у 25 закупівлях, а ціна в комбінації з іншими параметрами оцінювання – у 248 лотах. Для виконання робіт ціновий критерій застосовано у 19 278 випадках проти 2 закупівель за вартістю експлуатаційного циклу та 75 – з комбінованими параметрами. Подібна ситуація характерна і для послуг: 79 174 закупівлі за ціною, 8 – за вартістю експлуатаційного циклу, 155 – з додатковими критеріями.

Дані Міністерства економіки України за 2024 рік [7] підтверджують збереження цієї тенденції. Загалом у 2024 році вартість експлуатаційного циклу використовували тільки у 21 закупівлі, а ціну разом з іншими параметрами оцінювання – у 306 закупівлях із загальної кількості понад 475 тисяч закупівель. Це означає, що частка застосування якісних критеріїв становить менш ніж 0,1%, що є критично низьким показником. Для товарів у 2024 році ціновий критерій використано у 377 099 закупівлях, вартість експлуатаційного циклу – у 17, комбіновані параметри – у 212. Для робіт: відповідно 14 415, 2 та 46 закупівель. Для послуг: 84 088, 2 та 48 закупівель. Порівняльний аналіз з європейською практикою виявляє суттєвий розрив. За даними Європейської Комісії, в країнах ЄС якісні критерії застосовуються в середньому у 40,7% закупівель [8]. Лідерами із використання таких критеріїв є Франція, Велика Британія, Нідерланди та Норвегія, де середній відсоток таких закупівель становить 82% від загальної кількості [8]. У 2021 році в країнах ЄС частка закупівель із застосуванням комплексних критеріїв оцінювання досягала понад 40%, при цьому у Хорватії, Франції, Естонії та Ірландії понад 75% закупівель проводилися з використанням додаткових параметрів, окрім ціни [3]. Європейські директиви у галузі державних закупівель пропонують використовувати концепцію «економічно найоптимальнішої тендерної пропозиції» (MEAT - Most Economically Advantageous Tender). MEAT було запроваджено Європейським парламентом у 2014 році і передбачає оцінювання за параметрами: якість; ціна або вартість з використанням підходу «витрати-результативність»; технічні переваги; естетичні та функціональні характеристики; доступність; соціальні та екологічні характеристики; інноваційні характеристики; післяпродажне обслуговування тощо [7]. Вивчення причин обмеженого застосування якісних критеріїв, проведене Міністерством економіки України у 2019 році [9], виявило наступні фактори: 40% замовників вважають, що законодавство вимагає закуповувати тільки за мінімальною ціною; 24% побоюються негативної позиції наглядових органів; 23% переймаються можливими звинуваченнями в корупції від засобів масової інформації та громадськості [9]. Також виявлені проблеми з

розумінням способів перевірки відповідності учасників якісним критеріям, відсутність єдиного підходу у вирішенні справ з оскарження закупівель, у яких застосовувались якісні критерії, та відсутність законодавчо чітко визначеного інструменту для розрахунку якісних критеріїв. Дослідження Transparency International Ukraine [8] зазначає, що у 2017-2020 роках якісні критерії застосували лише в 0,7% усіх лотів, де це було можливо. З початком повномасштабного вторгнення система державних закупівель була адаптована через прийняття спеціальних нормативних актів, які переважно акцентують увагу на швидкості та оперативності проведення процедур, що призвело до ще більшого нехтування якісними показниками. Як зазначає Європейська Комісія у Звіті про стан впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у галузі державних закупівель - надмірна залежність від ціни як єдиного критерію присудження перемоги у торгах вказує на значний дисбаланс у пріоритеті ціни над якістю [10]. Як наголошують Fazekas M. та Blum J. [4], якість державного управління, що адмініструє контракти про державні закупівлі, є принципово важливою для результатів ефективних державних закупівель. За даними Міністерства економіки України [7], у 2024 році загальна кількість укладених контрактів становила 3 294 389, сума яких на момент укладання перевищила 888 млрд грн. Різниця між очікуваною вартістю предмета закупівлі та переможною пропозицією учасника склала близько 44,11 млрд грн, що становить 4,4% від загальної суми очікуваної вартості. Найбільша різниця у відсотковому співвідношенні становить 5,4% під час закупівлі товарів та послуг [7]. Однак ця економія є короткотерміновою, оскільки придбання товарів неналежної якості за мінімальною ціною може призводити до збільшення експлуатаційних видатків та необхідності більш частої заміни обладнання. Висновки та рекомендації. Проведений аналіз статистичних показників Міністерства економіки України за 2023-2024 роки підтверджує наявність системної проблеми надмірного переважання цінових критеріїв у механізмі державних закупівель України. Частка застосування якісних критеріїв становить менш ніж 0,1%, тоді як у країнах ЄС цей показник може сягати понад 40%, що

свідчить про необхідність невідкладного вирішення цієї проблеми. Для підвищення результативності механізму державних закупівель та наближення до європейських стандартів доцільним є запровадження наступних заходів: внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» [5] щодо розширення можливостей застосування якісних критеріїів та збільшення їх питомої ваги до рівня, що відповідає практикам Європейського Союзу, розроблення чіткого переліку якісних критеріїв та методології їх оцінювання для різних типів закупівель, товарів та робіт/послуг з урахуванням специфіки кожної категорії із закріпленням на законодавчому рівні відповідної методики застосування того чи іншого критерію, впровадження концепції економічно найоптимальнішої тендерної пропозиції (MEAT) з урахуванням вартості експлуатаційного циклу для довгострокових проєктів та закупівель обладнання, забезпечення систематичного навчання фахівців з державних закупівель щодо застосування якісних критеріїв та розробка чітких методичних рекомендацій для складання документації конкурсних торгів, розроблення та синхронізація з системою «ProZorro» електронного конструктора для формування якісних критеріїв та автоматичних інструментів для аналізу вартості експлуатаційного циклу із зниженням впливу суб'єктивного фактору, проведення роз'яснювальної роботи серед замовників щодо того, що законодавство не вимагає закуповувати виключно за мінімальною ціною, та забезпечення підтримки з боку наглядових органів при застосуванні якісних критеріїв.

Застосування якісних критеріїв має набути статусу стандартної практики у механізмі державних закупівель України, що допоможе досягти кращого балансу ціни та якості, сприяти стратегічним цілям держави та забезпечити більш ефективне використання обмежених бюджетних ресурсів у стратегічній перспективі. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити результативність системи державних закупівель в Україні та наблизити національну систему до стандартів ЄС.

Список використаних джерел

1. Mehmet A.D., Vivona R. Positioning public procurement as a procedural tool for innovation: an empirical study. *Policy and Society.*

2021. 40:3. P. 379-396. DOI: https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1955465

2. Руденко Т.В. Закупівлі за нецiновими критеріями / Т.В. Руденко. *Радник у сфері публічних закупівель*, 2020. URL: https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/praktika-oskarzhennja/zakupivli-za-netsinovym..

3. Сизов А., Артюшенко О. Актуальні питання використання нецінових критеріїв у системі публічних закупівель України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (52). С. 39-42. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2217.2022.52.39-42

4. Fazekas M., Blum J. Improving Public Procurement Outcomes: Review of Tools and the State of the Evidence Base. Policy Research Working Paper. No. 9690. World Bank, Washington, DC, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1596/1813-9450-9690

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19

6. Міністерство економіки України. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2023 рік. Київ, 2023.

7. Міністерство економіки України. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2024 рік. Київ, 2024.

8. Transparency International Ukraine. Звіт. Нецінові критерії у публічних закупівлях. Європейський досвід і поради для України. Київ, 2023. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2023/09/Netsinovi-kryteriyi-v-publichnyh-zakupivlyah.-YEvropejskyj-dosvid-i-porady-dlya-Ukrayiny.pdf

9. Нецінові критерії: Аналіз застосування замовниками. URL: https://e-tender.ua/news/necinovi-kriteriyi-analiz-zastosuvannya-zamovnikami-353

10. Європейська Комісія. Звіт про стан впровадження Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сфері публічних закупівель. Брюссель, 2024. https://enlargement.ec.europa.eu/document/

download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf

МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ КЕРУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ

Рущенко Євген Васильович,
аспірант Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м.Київ

Туристична сфера завжди нагадувала хитку вежу з дерев'яних брусків: досить одного неправильного руху — і вся конструкція починає хитатися. У воєнний і повоєнний період ця хиткість зростає в рази. Публічне управління в таких умовах стикається з цілою низкою системних викликів, що потребують швидкої реакції, гнучкої координації та здатності мислити стратегічно навіть тоді, коли земля, здається, рухається під ногами.

Одним із головних викликів стає різке падіння туристичних потоків, зумовлене безпековими ризиками, обмеженням мобільності, зниженням інвестиційної активності та зміною світових туристичних трендів [3, с. 17]. Натепер туризм перетворюється з джерела прибутку на галузь, яка потребує інтенсивної підтримки держави. Урядові інституції мають реагувати на непередбачувані зміни, формувати доступні інструменти стимулювання та забезпечувати ефективне залучення ресурсів.

Ще один виклик — поступове руйнування інфраструктури, у тому числі об'єктів туристичного призначення. Пошкодження транспортних вузлів, об'єктів культурної спадщини та рекреаційних зон суттєво обмежує можливості відновлення туристичних потоків у короткостроковій перспективі. Крім того, система публічного управління має враховувати ризики внутрішньої міграції, зміни туристичних пріоритетів громадян і зростання соціальної вразливості регіонів.

Особливу вагу набуває і цифрова складова. Як підкреслює Hall, кризові періоди потребують швидких механізмів комунікації,

координації та доступу до надійної інформації, що підсилює роль цифрових інструментів у кризовому менеджменті [2, с. 11]. Проте в Україні цифровізація галузі ще не досягла рівня, який міг би забезпечити стійкість системи в умовах багатовекторних загроз.

Важливим викликом стає дефіцит кваліфікованих кадрів. Частина фахівців виїжджає за кордон, частина змінює сферу діяльності, а частина потребує адаптації до нових реалій. Туристична галузь традиційно ґрунтується на комуні-кації, сервісності й безперервному навчанні, тому скорочення кадрового потенціалу може суттєво уповільнити відбудову. Держава має забезпечити організаційні механізми для підтримки людського капіталу і створення сталих програм розвитку персоналу.

Світовий досвід показує, що стійкість і конкурентоспроможність туризму формується завдяки інноваціям, міжсекторній взаємодії, стратегічній гнучкості та здатності адаптуватися [3, с. 22]. Підвищена увага до механізмів анти-кризового управління дозволяє створити середовище, яке здатне не лише протистояти викликам, а й відкрити шлях для модернізації та сталого розвитку після відновлення країни.

Таким чином, головні виклики — безпекові, кадрові, інфраструктурні та інформаційні — формують підґрунтя для розробки нових моделей управління, які забезпечать адаптивність та життєздатність туристичної сфери України під час війни та після її завершення.

І. Методи та механізми публічного управління у кризових ситуаціях.

Антикризові моделі управління у сфері туризму повинні охоплювати комплекс інструментів — від стратегічного планування до оперативного реагування. Дослідження Richards наголошує на тому, що кризові періоди вимагають або гнучкості й креативності, або ризику залишитися у стані стагнації [1, с. 28]. Для України це означає необхідність поєднання традиційних і новітніх підходів.

Першим кроком виступає формування кризових планів розвитку туризму, які включають сценарний аналіз, прогнозування змін і визначення пріоритетних напрямів підтримки бізнесу. Такі

плани дозволяють органам влади оперативно реагувати на нові виклики та перерозподіляти ресурси відповідно до потреб регіону.

Другим механізмом є створення координаційних центрів, які акумулюють інформацію про стан туристичної галузі, забезпечують горизонтальну і вертикальну комунікацію, а також сприяють синхронізації дій різних інституцій — від місцевого самоврядування до державних агентств. Як зазначають дослідники, координація інституцій суттєво підвищує стійкість системи до кризових впливів.

Окрему роль відіграють фінансові інструменти: податкові пільги, грантові програми, кредитні канікули, компенсаційні механізми та підтримка малого і середнього бізнесу, що забезпечує туристичну інфраструктуру. Такі заходи дозволяють бізнесу утримуватися на плаву навіть у найскладніші періоди.

Інформаційна політика також має стратегічне значення. Довіра туристів до регіону значною мірою залежить від прозорості, доступності та актуальності інформації про безпекову ситуацію, можливості пересування та доступ до сервісів. Ефективна комунікаційна стратегія може зменшити інформаційну паніку та підтримати імідж регіону навіть у складні часи.

Hall підкреслює, що від якості управління кризами залежить швидкість відновлення галузі та довіра міжнародної спільноти [2, с. 19]. Це робить питання управління ризиками центральним елементом реформ.

II. Цифровізація туристичної галузі як інструмент антикризового управління.

Цифрова трансформація стає не просто модною тенденцією, а необхідною умовою виживання галузі. Основними напрямами цифровізації виступають:

1. Створення національної цифрової платформи туризму. Вона має акумулювати інформацію про туристичні маршрути, сервіси, об’єкти культурної спадщини, можливості бронювання, системи навігації та інтерактивні послуги. Така платформа спрощує координацію між державою, бізнесом і туристами та підвищує прозорість ринку.

2. Запровадження електронних реєстрів. Єдиний реєстр туристичних операторів, гідів, засобів розміщення та транспортних компаній підвищує якість контролю та довіру користувачів.

3. Використання big data, аналітики та геоінформаційних систем.

Ці інструменти допомагають прогнозувати поведінку туристів, оцінювати потоки, визначати перспективні маршрути та приймати виважені управлінські рішення.

4. Впровадження VR/AR-технологій. Віртуальні тури, онлайн-музеї та цифрові копії пам'яток набувають особливої актуальності в умовах обмеженого доступу до об'єктів.

5. Розвиток електронного документообігу. Це зменшує навантаження на органи влади, прискорює надання адміністративних послуг і мінімізує корупційні ризики.

Richards акцентує увагу, що інновації та цифрові інструменти дозволяють переосмислити туристичний продукт і надати йому нову додану цінність, навіть у кризових обставинах [1, с. 32].

III. Підготовка та навчання персоналу.

Людський капітал залишається найчутливішим елементом туристичної галузі. У період війни, коли частина працівників змінює сферу діяльності, а частина виїжджає за кордон, питання навчання, перекваліфікації та підтримки персоналу набуває критичного значення. Світова практика демонструє, що якісна кадрова політика є ключем до стійкого розвитку [2, с. 24].

Основні напрями навчання включають:

— розвиток навичок кризової комунікації;
— опанування цифрових інструментів та платформ;
— удосконалення сервісних компетенцій;
— вивчення іноземних мов;
— підготовку до роботи з туристами в умовах посилених безпекових вимог.

Органи влади можуть ініціювати створення центрів регіональної підготовки, партнерські програми з університетами та підтримку стажувань у країнах ЄС. Підсилена увага до людського

капіталу забезпечує довготривалі результати, адже саме персонал формує обличчя галузі.

Тож, підсумовуючи, можна наголосити, що запропоновані моделі антикризового управління демонструють значний потенціал для покращення стану туристичної сфери України. Комплексність підходів, орієнтація на цифровізацію, підвищення кваліфікації кадрів та інституційна координація створюють умови для швидкого відновлення галузі після закінчення війни.

Реалізація цих моделей дозволить:

- підвищити конкурентоспроможність України на світовому туристичному ринку;
- зміцнити систему управління та підвищити її стійкість;
- сформувати інноваційний туристичний продукт;
- забезпечити довгострокові можливості розвитку регіонів;
- створити позитивний міжнародний імідж.

У перспективі туризм може стати одним із драйверів економічної відбудови, а сучасні моделі управління – фундаментом цього розвитку.

Список використаних джерел:

1. Richards G. Tourism in Challenging Times: Resilience or Creativity? 2020. 40 p. URL: https://pure.buas.nl/ws/portalfiles/portal/10749311/Richards_Tourism_in_challenging_times_resilience_or_creativity.pdf

2. Hall C. M. Crisis Management and Governance in Tourism. 2019. 35 p. URL: https://civil-protection-knowledge-network.europa.eu/system/files/2024-12/4a7dc51cf573a4abd9f575b618a84909.pdf

3. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі, Колективна монографія Луцьк: ЛНТУ, 2017. 240 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/monograf%202017.pdf

КОМУНІКАТИВНА РОЛЬ ТИМЧАСОВИХ СЛІДЧИХ КОМІСІЙ У ФОРМУВАННІ ПАМ'ЯТІ ПРО КРИЗУ

Савичук Олег Олександрович,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м. Київ

В умовах воєнних, політичних та соціально-економічних викликів особливої ваги набувають механізми, здатні не лише забезпечити підзвітність влади, а й сприяти глибшому осмисленню на рівні держави кризових процесів. Тимчасові слідчі комісії (далі – ТСК), реалізуючи функцію парламентського контролю, також виконують важливу комунікативну місію. Під час своєї роботи слідчі комісії створюють масив даних, який дозволяє суспільству ознайомитись із встановленими фактами, вжитими для встановлення істини заходами та пропозиціями, які мають запобігти виникненню подібних криз у майбутньому.

Верховна Рада України утворює ТСК з питань суспільного інтересу. Закон визначає підставами для їх створення повідомлення про порушення Конституції чи законів органами влади, загрози суверенітету й територіальній цілісності, а також масові порушення прав і свобод громадян [1]. Кожна із зазначених підстав є кризовою ситуацією, яка має загальносуспільне значення та впливає на публічну безпеку, довіру й стабільність державних інститутів. Сам факт створення ТСК свідчить про те, що кризове явище досягло рівня, який вимагає реагування з боку найвищого представницького органу держави – парламенту.

Комунікативна функція ТСК полягає у публічному обговоренні, дослідженні, фіксуванні, осмисленні та опрацюванні причин і наслідків суспільних кризових явищ, а також шляхів запобігання їх виникненню у майбутньому. Метою слідчих комісій у цьому контексті в першу чергу стає належне інформування суспільства про свою діяльність. Зібрані та оприлюднені матеріали можуть зберігатись у відкритому доступі, що гарантує можливість кожному ознайомитись з їхнім змістом.

До найважливіших комунікативних механізмів слідчих комісій варто віднести, зокрема, публічний порядок їхньої роботи та звіт з відповідними висновками і пропозиціями.

Стосовно першого аспекту, то за загальним правилом засідання ТСК проводяться у відкритому форматі, що забезпечує можливість участі в них усіх зацікавлених осіб, зокрема представників медіа. Водночас Закон визначає випадки, коли засідання є закритими: якщо цього вимагає дотримання норм щодо захисту інформації з обмеженим доступом, державної таємниці чи іншої охоронюваної законом інформації [1]. Оскільки такі ситуації є радше винятковими, можна гіпотезувати, що у більшості випадків громадськість має можливість безпосередньо ознайомлюватися з перебігом діяльності слідчих комісій.

Стрімкий розвиток цифрових технологій комунікації, попри виклики воєнного стану, які зумовлюють підвищену закритість у роботі парламенту та його органів, водночас створює нові можливості для ефективнішого інформування громадськості про діяльність ТСК. На вебсайті Верховної Ради України у розділі «Тимчасові комісії Верховної Ради України» розміщено посилання на всі чинні комісії із зазначенням їхніх новин, анонсів, результатів діяльності. За належної організації робочого процесу засідання ТСК можуть транслюватись у форматі прямого ефіру на різних онлайн-платформах. Зокрема, ТСК з питань розслідування можливих фактів корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень у правоохоронних органах і судах здійснює регулярні прямі трансляції на власному каналі відеохостингу «YouTube» [2].

Водночас справжній рівень прозорості та доступності інформації значною мірою залежить від організаційної спроможності та готовності самої комісії до публічного діалогу. Відсутність бажання членів ТСК підтримувати суспільний діалог і звітувати про свою діяльність призводить до зменшення суспільної довіри до процесу парламентського розслідування. Тому важливо, щоб співпраця громадськості та парламенту була ефективною, а матеріали засідань зберігались у відкритому доступі з можливістю кожному з ними ознайомитись.

Другим ключовим аспектом є підготовка та оприлюднення звітів, які становлять основний результат роботи ТСК. Закон визначає, що комісії подають письмовий звіт про виконану роботу, а також підготовлені проєкти актів Верховної Ради України, висновки, пропозиції та інші матеріали, які надаються парламентарям для ознайомлення [1].

Підсумковий звіт ТСК, окрім суто інформаційної, виконує важливу комунікативну функцію, оскільки виступає інструментом систематизації відомостей про результати парламентського розслідування. У ньому міститься інформація про порядок створення комісії, її персональний склад, досліджені питання, встановлені обставини, а також сформульовані висновки та рекомендації. Так, наприклад, публічно доступним є звіт ТСК з питань розслідування можливих порушень законодавства України при здійсненні публічних закупівель під час дії воєнного стану [3].

Проте стосовно практики звітів слідчих комісій є ряд застережень.

По-перше, практика оприлюднення звітів є порівняно новою і повноцінно сформувалась лише у чинному IX скликанні. Її суть полягає в тому, що на вебсайті парламенту розміщується постанова про затвердження звіту ТСК, до якої як додаток додається сам текст звіту. Вперше такий підхід було застосовано ще під час V скликання Верховної Ради України – при затвердженні звіту ТСК з питань розслідування звинувачень у підкупі народних депутатів України. Проте тоді ця практика не отримала подальшого розвитку [4].

Більше того, практика оприлюднення звітів ТСК у медіа набула поширення лише у 2007 році, після ухвалення попереднього звіту слідчої комісії з питань перевірки ситуації із забезпеченням природним газом українських споживачів, розрахунками за поставлений газ та можливими порушеннями законодавства на енергетичному ринку України. У цьому рішенні ледь не вперше було чітко зафіксовано вимогу оприлюднити попередній звіт у газеті «Голос України» та інших медіа [5]. Раніше ж відповідні постанови містили лише інформацію про взяття звіту до відома і направлення матеріалів до органів правопорядку. Тому єдиним

способом ознайомитись із звітом ТСК був його пошук на сайті Верховної Ради України.

По-друге, подібно до використання цифрових технологій комунікації, якість підсумкових звітів ТСК безпосередньо залежить від ефективності роботи самої комісії та політичної волі її членів забезпечити всебічну, об'єктивну і якісну підготовку фінального документа. На сьогодні єдині стандарти складання таких звітів відсутні, і, з огляду на політичну природу парламенту, їх запровадження є малоймовірним. Тому навіть у межах одного скликання парламенту рівень якості та опрацьованості звітів ТСК може суттєво відрізнятись: деякі з них мають чітку структуру, аналітичний характер і містять системні рекомендації, тоді як інші обмежуються коротким описом ходу розслідування без глибоких висновків.

Проте твердження автора про комунікативну роль слідчих комісій у формуванні суспільної пам'яті є не припущенням, а підтвердженим фактом, що спирається на реальні приклади.

Американський історик Вільям Ширер у своїй праці, присвяченій падінню Третьої французької республіки восени 1940 року, зазначав, що під час дослідження зіткнувся зі значними труднощами в отриманні документів про стан країни напередодні Другої світової війни. Основною перешкодою, за його словами, була заборона доступу до конфіденційних матеріалів. Водночас певні відомості він зміг отримати завдяки матеріалам парламентської слідчої комісії, створеної Національною асамблеєю Франції для вивчення подій 1933–1945 років. Комісія протягом п'яти років (1945–1950 роки) заслуховувала свідчення колишніх членів уряду, дипломатів, генералів і адміралів, зібравши масштабний масив доказів. У результаті було оприлюднено кілька сотень ключових документів, багато з яких надійшли безпосередньо від свідків і державних установ. Дев'ять томів протоколів допитів і матеріалів цієї комісії стали основою для подальшого дослідження Ширера [6, с. 13-14].

Таким чином, діяльність ТСК виходить за межі суто контрольної функції парламенту. Їхня комунікативна діяльність перетворює парламент на простір суспільного діалогу, де минулі

помилки осмислюються, а досвід криз – документується й передається майбутнім поколінням. Тому важливо не лише зберегти практику оприлюднення звітів, але розвинути її, зокрема шляхом встановлення механізмів доступу громадськості до досліджених матеріалів.

Список використаних джерел:

1. Про тимчасові слідчі комісії і тимчасові спеціальні комісії Верховної Ради України : Закон України від 19.12.2019 № 400-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/400-20#Text (дата звернення: 13.11.2025).

2. ТСК з питань розслідування можливих фактів корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень в правоохоронних органах, судах та органах судової влади. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://www.rada.gov.ua/tsk/tsk_anticor (дата звернення: 13.11.2025).

3. Про звіт ТСК з питань розслідування можливих порушень законодавства України при здійсненні публічних закупівель під час дії воєнного стану: Постанова Верховної Ради України від 30.10.2024 № 4047-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4047-20#Text (дата звернення: 13.11.2025).

4. Про звіт ТСК з питань розслідування звинувачень у підкупі народних депутатів України : Постанова Верховної Ради України від 22.09.2006 № 188-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-16#Text (дата звернення: 13.11.2025).

5. Про попередній звіт ТСК з питань перевірки ситуації із забезпеченням природним газом українських споживачів, розрахунками за поставлений природний газ та можливими порушеннями діючого законодавства на енергетичному ринку України : Постанова Верховної Ради України від 23.03.2007 № 833-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-16#Text (дата звернення: 13.11.2025).

6. William L. Shirer. The Collapse of the Third Republic: An Inquiry into the Fall of France in 1940. New York : Simon & Schuster, 1969. 1082 p.

ПРОЗОРІСТЬ ТА ПІДЗВІТНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Сковрон Мар`яна Володимирівна
здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

У періоди масштабних криз - будь то збройні конфлікти, пандемії або природні катастрофи - роль міжнародної фінансової допомоги стає критичною для виживання та стабілізації держав. Проте екстрені умови створюють високі ризики корупції, нецільового використання коштів та неефективного управління. Проте без належного рівня прозорості довіра донорів падає, що може призвести до скорочення фінансування саме тоді, коли країна потребує його найбільше. Для України в умовах повномасштабного збройного конфлікту це питання є стратегічно важливим для забезпечення безперервної підтримки з боку міжнародних партнерів: Європейського Союзу, Сполучених Штатів Америки, Міжнародного Валютного Фонду, Світового Банку, тощо.

У контексті міжнародної фінансової допомоги ці два поняття «прозорість» та «підзвітність» є взаємодоповнюючими. Прозорість означає забезпечення відкритого доступу до інформації про обсяги, джерела та напрямки використання коштів у режимі реального часу. Підзвітність є механізмом, за якого органи влади та отримувачі допомоги несуть відповідальність за результати використання ресурсів, мають чіткі показники ефективності та підлягають зовнішньому аудиту. Під час кризи виникає конфлікт між швидкістю (необхідністю негайно спрямувати кошти на гуманітарні чи військові потреби) та контролем (тривалими бюрократичними процедурами перевірки).

Забезпечення інституційної довіри в системі «донор-реципієнт» базується на впровадженні багаторівневої архітектури контролю. В умовах кризової ситуації пріоритетним завданням є

створення екосистеми моніторингу, яка поєднує превентивні заходи та ретроспективний аналіз.

Сучасна парадигма управління міжнародною допомогою передбачає перехід до концепції Data-Driven Oversight (контроль на основі даних), що дозволяє мінімізувати корупційні ризики шляхом усунення дискреційних повноважень посадових осіб.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє здійснювати наскрізний моніторинг фінансових потоків у режимі реального часу. Це забезпечує повну простежуваність кожної транзакції від моменту зарахування на рахунки казначейства до кінцевого бенефіціара.

Застосування алгоритмів відкритого доступу до тендерних процедур забезпечує дотримання принципів добросовісної конкуренції. Навіть за умов специфічних обмежень кризового стану (наприклад, секретності оборонних замовлень), використання деперсоніфікованих аналітичних модулів дозволяє здійснювати пост-аудит цін та умов постачання.

Водночас зовнішній контур підзвітності реалізується через залучення незалежних суб'єктів контролю, що є обов'язковою умовою донорських програм.

Перш за все, це проведення перевірок міжнародно визнаними аудиторськими компаніями згідно з міжнародними стандартами аудиту. Об'єктом дослідження в даному випадку є не лише цільове використання коштів, а й ефективність системи внутрішнього контролю організації-реципієнта.

Крім того, світова практика (зокрема досвід США та ЄС) свідчить про доцільність створення автономних інспекцій, наділених повноваженнями здійснювати як фінансові ревізії, так і розслідування операційних порушень безпосередньо в зонах реалізації проектів.

Регулярна оцінка відповідності витрат критеріям легітимності, економічності та результативності, що зазвичай оформлюється у вигляді періодичних звітів (наприклад, Implementation Status and Results Reports від Світового банку).

Кризовий період характеризується високим рівнем ентропії, що суттєво ускладнює процеси верифікації та контролю. У науковій

літературі виокремлюють низку специфічних чинників, які деформують традиційні механізми підзвітності та створюють сприятливе середовище для неефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

Так, фундаментальною проблемою кризового управління є виникнення суперечності між оперативністю реагування та дотриманням регламентованих процедур комплаєнсу. Необхідність екстреної мобілізації ресурсів часто призводить до:

- спрощення процедур пре-кваліфікації, тобто скорочення термінів перевірки контрагентів підвищує імовірність залучення недоброчесних виконавців;
- розширення практики прямих закупівель, а саме обхід тендерних механізмів на користь прямих контрактів (у зв'язку з терміновістю) нівелює ринкову конкуренцію та створює умови для цінової волатильності.

Водночас, в системі управління державними фінансами в умовах кризи доцільно виокремлювати три домінантні групи ризиків:

1. інституційно-правові ризики, що обумовлені недосконалістю законодавства щодо адаптації до форс-мажорних обставин, а також фрагментарністю міжвідомчої координації, що спричиняє дублювання функцій або виникнення «зон безвідповідальності».;
2. операційно-логістичні ризики, пов’язані з порушенням ланцюгів постачання, фізичним знищенням активів або обмеженим доступом контролюючих органів до об’єктів фінансування (зокрема у зонах бойових дій або стихійного лиха);
3. етико-корупційні ризики, тобто активізація рентоорієнтованої поведінки суб'єктів через послаблення суспільного нагляду та можливість списання втрат на «кризові витрати».

При цьому, у кризовий період загострюється проблема інформаційної асиметрії між донором, урядом-реципієнтом та кінцевими споживачами допомоги. Відсутність верифікованих статистичних даних та складність проведення моніторингу *ex-post*

(післяпроектної оцінки) створює підґрунтя для викривлення звітності щодо реального імпакт-ефекту залучених коштів.

Український кейс є унікальною моделлю трансформації системи державного фінансового контролю в умовах екзогенного шоку (повномасштабної агресії). Державна політика у сфері міжнародної фінансової допомоги еволюціонувала від екстреного адміністрування до побудови високотехнологічної архітектури прозорості, що відповідає стандартам НАТО та Організації економічного співробітництва та розвитку.

Ключовим інструментом забезпечення підзвітності стало впровадження концепції Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Дана державна платформа базується на принципі «кожен бачить усе» і виконує роль єдиного вікна для управління проектами відновлення. Вона характеризується дата-центричністю, що означає забезпечення повного життєвого циклу проекту - від ідентифікації збитків до введення об'єкта в експлуатацію - у формі структурованих відкритих даних. Крім того, платформа інтегрована з системою Prozorro та державними реєстрами, що дозволяє здійснювати автоматизований комплаєнс-контроль та запобігати завищенню кошторисної вартості.

У сегменті небюджетної (матеріальної) допомоги критичне значення має застосування логістичної інформаційної системи (Logistic Functional Area Services). Науково-практична цінність цієї системи полягає у:

- наскрізному обліку, створенні деталізованої ієрархії розподілу ресурсів від стратегічного рівня до тактичної ланки;

- інтероперабельності, синхронізації українських процедур обліку з нормативами Альянсу, що нівелює ризики нецільового використання специфічного майна та зміцнює стратегічну довіру партнерів.

Кірім того, в українському контексті сформувався феномен «гібридного контролю», де державний нагляд доповнюється активним залученням професійних неурядових організацій (Transparency International Ukraine, Open Spending тощо). Громадський аудит здійснюється шляхом використання

інструментів аналітики відкритих даних для виявлення корупційних маркерів у закупівлях за кошти міжнародної фінансової допомоги.

Адвокація прозорості досягається через створення громадських рад та експертних груп, які забезпечують інклюзивність процесу прийняття рішень щодо пріоритетності розподілу фінансових ресурсів.

Разом з тим, для підвищення ефективності використання міжнародної допомоги доцільно:

- гармонізувати вітчизняне законодавство до міжнародних стандарти звітності;
- запровадити Big Data аналітику для виявлення аномалій у закупівлях та розподілі ресурсів;
- забезпечити захист викривачів шляхом створення безпечних каналів для повідомлень про факти зловживань;
- публікувати регулярні фінансові та аналітичні звіти про реальний вплив допомоги на життя громадян.

Таким чином, прозорість та підзвітність у використанні міжнародної допомоги не є бюрократичним тягарем; це фундамент національної безпеки та довгострокового партнерства. У кризовий період ці механізми мають бути адаптивними, але непохитними. Тільки через відкритість держава може довести свою спроможність бути відповідальним членом міжнародної спільноти, що в кінцевому підсумку прискорює вихід із кризи та відновлення економіки.

Список використаних джерел

1. Єдиний веб-портал використання публічних коштів URL: spending.gov.ua

Єдиний державний портал відкритих даних України. URL: https:/2. /data.gov.ua

3. Захарін В. В., Захаріна О. В., Пазюк А. С. Механізми забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_1_10

4. Латишев П. М. Використання відкритих даних для забезпечення прозорості державного управління. Харків: Центр політичних досліджень, 2024. 198 с.

5. Про відкритість використання публічних коштів: Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII (із змінами). / Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text

6. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" у 2023-2025 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2023 № 1049-р (із змінами) / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА ПІД ЧАС НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ВІД ІНФОРМУВАННЯ ДО КООРДИНАЦІЇ

Хробак Ганна Василівна
здобувачка другого(магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

В умовах динамічних безпекових викликів сучасності, зумовлених як антропогенними, так і природними чинниками, питання ефективності комунікації між державним апаратом та громадянами набуває стратегічного значення. Трансформація комунікаційних процесів у цифровий площину дозволяє не лише мінімізувати інформаційні ризики, а й вибудовувати принципово нові моделі соціальної координації.

У класичній теорії державного управління комунікація в умовах надзвичайних ситуацій тривалий час розглядалася як лінійний процес трансляції директив. Проте впровадження парадигми Digital Government зумовило перехід до багаторівневої структури взаємодії:

1. Інформаційно-рецептивна модель: забезпечення оперативного оповіщення населення про загрози.

2. Трансакційна модель: надання державних сервісів та соціальних гарантій у дистанційному форматі для підтримки безперервності державного управління.

3. Колаборативна модель: створення цифрового середовища для горизонтальної самоорганізації суспільства та залучення краудсорсингових ресурсів.

В Європейському Союзі основний акцент робиться на створенні єдиного інформаційного простору. Використання технології *Cell Broadcast* дозволяє надсилати повідомлення на мобільні телефони в певному географічному районі без ризику перевантаження мережі (на відміну від звичайних SMS). Використання супутникових даних для моніторингу надзвичайних ситуацій (пожежі, повені), результати якого інтегруються в цифрові платформи для інформування громадськості та координації рятувальних служб.

США використовують систему IPAWS (Integrated Public Alert and Warning System), яка інтегрує: екстрені сповіщення через мобільні пристрої; цифрове телебачення та радіо; соціальні платформи. Особливістю США також є активне залучення приватного сектору (Google, Meta) для автоматичного відображення "червоних сповіщень" у пошукових системах та на картах під час локальних катастроф.

Азійські країни (Японія та Південна Корея) фокусуються на надвисокій швидкості передачі даних та використанні штучного інтелекту. У Японії сформовано систему, що здатна поширювати інформацію про загрозу цунамі або землетрусу за лічені секунди через супутниковий зв'язок. Під час пандемії COVID-19 Південна Корея продемонструвала найвищий рівень координації через мобільні застосунки для відстеження контактів та цифрового картування вільних ліжок у лікарнях у реальному часі.

У цілому сучасний інструментарій антикризових комунікацій класифікується за функціональним призначенням та технологічною базою:

1). Системи миттєвого інформування та мобільні платформи. Мобільні застосунки (зокрема екосистема "Дія") виступають центральним хабом взаємодії. З наукової точки зору, вони

забезпечують децентралізацію доступу до даних при збереженні авторитарного джерела верифікованої інформації. Реалізація принципу зворотного зв'язку через інтегровані опитування та чат-боти (наприклад, "єВорог") перетворює населення на мережу активних сенсорів (Citizen Science/Intelligence).

2). Геоінформаційний моніторинг та візуалізація даних. Використання ГІС-технологій дозволяє трансформувати абстрактні масиви даних у когнітивно доступні візуальні форми. Динамічні карти (укриттів, ресурсного забезпечення, епідеміологічних зон) є інструментом підтримки прийняття рішень як для органів влади, так і для окремих домогосподарств.

3). Соціальні медіа як інструмент стратегічних комунікацій. В умовах надзвичайних ситуацій соціальні мережі (Telegram, Facebook, тощо) виконують функцію оперативного протистояння дезінформаційним кампаніям та ворожим інформаційно-психологічним операціям. Важливим аспектом є використання алгоритмів автоматизації (ботів) для первинної обробки звернень громадян.

Цифровізація нівелює ієрархічні бар'єри, дозволяючи державі інтегрувати волонтерський ресурс у загальну систему цивільного захисту.

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових інструментів супроводжується низкою системних ризиків:

- Кібервразливість: централізація даних у державних реєстрах створює цілі для кібератак, що може призвести до витоку конфіденційної інформації.
- Ефект "цифрової нерівності": сегрегація груп населення за ознакою доступу до технологій та рівня цифрової грамотності, що потребує збереження аналогових каналів зв'язку.
- Фрагментація інформаційного поля: ризик виникнення "інформаційних бульбашок" та поширення неперевіреного контенту в неконтрольованих месенджерах.

Дослідження підтверджує, що цифрові інструменти комунікації в період надзвичайних ситуацій еволюціонували від засобів одностороннього сповіщення до складних систем інтерактивної взаємодії. Україна демонструє передовий досвід

побудови цифрової стійкості, де держава виступає модератором суспільної активності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція технологій штучного інтелекту для прогнозування соціальної поведінки під час криз та автоматизація процесів оцінки збитків на основі супутникових даних та машинного навчання.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0080525-21#Text (дата звернення: 26.11.2025).

2.. Гурковський В. І., Кальниш Ю. Г. Цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 15–21.

3. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. сайт. URL: https://thedigital.gov.ua/ (дата звернення: 25.11.2025).

4. Карпенко О. В. Електронне урядування та державне управління в умовах кризових ситуацій : монографія. Київ : ІДУ НД ПЗ, 2021. 240 с.

5. Комунікаційна політика органів державної влади в умовах надзвичайних ситуацій : навч. посіб. / за заг. ред. С. О. Телешуна. Київ : НАДУ, 2020. 156 с.

6. OECD. Digital Government for Resilient Public Administration. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (дата звернення: 26.11.2025).

7. Семченко О. А. Роль соціальних мереж та месенджерів у системі стратегічних комунікацій під час воєнного стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. № 1 (17). С. 44–52.

8. FEMA. Integrated Public Alert & Warning System (IPAWS): Strategic Plan 2022–2026. *U.S. Department of Homeland Security*. 2022. 42 p.

КРИЗОВЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ ПРОТИ УКРАЇНИ

Шульга Дмитро Володимирович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ

Публічне управління в інформаційній війні з російським агресором має бути націлено на вирішення низку важливих завдань. Основними механізмами публічного управління в умовах інформаційної війни є наступні.

Кризове управління. Ключовим елементом управління в інформаційному протистоянні під час агресії РФ проти України є ефективність системи комунікації. Забезпечення взаєморозуміння між різними рівнями влади, громадянами, громадськими організаціями є необхідністю для успішного управління кризою та забезпечення громадської підтримки.

В умовах інформаційної війни державне управління має стати невід'ємною складовою зусиль уряду, органів влади та місцевого самоврядування щодо ефективного кризового менеджменту, а саме:

– запобігання паніці та хаосу, адже ефективна комунікація допомогла в перші дні війни зменшити страх і непорозуміння шляхом надання чіткої, об'єктивної та авторитетної інформації. (Як приклад, щоденні виступи-звернення Президента України В. Зеленського на початку російської агресії по телебаченню, в яких була донесена до співвітчизників правдива інформація про ситуацію в країні, які заходи приймає влада тощо);

– підтримка морального духу та заохочення до спільної дії у надзвичайних обставинах (згадаємо об'єднання громадян у територіальні сили самооборони);

– збереження національної єдності (ефективна комунікація допомогла зберегти згуртованість і відчуття солідарності серед громадян).

Деякі дослідники уважають за необхідне в умовах війни повністю обмежити права, підпорядкувавши всі соціальні і

гуманітарні проблеми громадянина військовим адміністраціям. Н.Кудявцева пропонує щодо протидії російській агресії в інформаційній діяльності держави розглянути концепцію «one voice» в контексті узгодженої роботи не тільки медіа, але й інших структурних елементів державного апарату. «Так, усі без винятку органи та установи, публічні особи повинні усвідомлювати про наявність єдиного суб'єкта, що уповноважений державою надавати коментарі чи оцінку ситуації під час війни. У випадку, якщо необхідність надання пояснень стосується діяльності конкретного державного органу, здійснювати публічне обговорення чи оприлюднення відомостей з цього питання уповноважені лише посадові особи відповідного органу. За умови ідеальної моделі технологія «one voice» реалізується в контексті політики єдиної консолідованої інформаційної політики не лише усіх органів держави, але й громадян. При цьому громадяни виражають правову свідомість та проявляють розуміння до відсутності окремих видів інформації чи недоречності її публікування під час дії воєнного стану на благо захисту безпеки держави. Саме за таких умов – безумовного дотримання концепції «one voice» – може бути досягнуто значних успіхів в інформаційній війні з ворогом та забезпеченні інформаційної безпеки держави».[2, с.231]

Важливу роль у запроваджені ефективного кризового управління має стати:

– постійне висвітлення об'єктивної інформації через урядові інтернет-видання, медіа, спілкування з громадянами.

– формування медіаграмотності населення. Для підвищення рівня та подальшого розвитку медіаграмотності в державі необхідно впровадити такі публічно-управлінські стратегії [1, с.202-203]:

– освітні програми. Розробка та імплементація обов'язкових освітніх програм із медіаграмотності в школах та закладах вищої освіти. Наприклад, включення занять з критичного мислення та медіагра-мотності до навчальних планів та освітніх програм;

– інформаційні кампанії. Проведення інформаційних заходів щодо розпізнавання фейків і маніпуляцій у медіа. Це може бути створення соціальних медіакампаній з короткими відеороликами та інфографікою, що допомагатимуть розпізнавати фейки;

– партнерства з медіа. Співпраця з медіаорганізаціями для підтримки об'єктивного та правдивого медійного висвітлення. Укладення угод з популярними соціальними медіаплатформами для впровадження технологій розпізнавання фейків та позначення спростувань сумнівних матеріалів.

Переоцінки суспільних цінностей є глобальною, а сам процес – не тільки необхідним, але болючим і досить тривалим. Політичні цінності держави й цінності державного управління формуються під впливом соціальної парадигми державно-організованого суспільства.

Стан суспільної свідомості і в мирний час, навіть на рівні національної еліти, характеризувався мінливістю, еклектичністю, духовною розгубленістю. Враховуючи особливу значимість системи публічного управління в умовах інформаційної війни, проблеми формування соціально-ціннісної орієнтації як найважливішого нормативно-регулюючого фактора, що визначає тип життєдіяльності, характер і динаміку розвитку цієї системи, має сьогодні особливу наукову та практичну актуальність.

Війна кардинально змінила систему цінностей, скоріше розуміння цінностей в житті суспільства. Інформаційна війна – це особливий виклик для сучасної загальнолюдської системи цінностей, адже всі війни прикриваючись великою метою – патріотизмом, справедливістю, захистом прав та свобод людини, боротьбою з тероризмом тощо, а у підсумку все це закінчується військовою агресією, збройним конфліктом, суттєвим людським жертвам. Сучасна українська ситуація – це час переоцінки всіх суспільно значимих цінностей вимагає й відповідного наукового аналізу духовних процесів.

В умовах війни в Україні формується нова колективна ідентичність, що здатна стверджувати групове «Ми», і водночас зрощувати солідарність безлічі групових ідентичностей, які складають сучасне громадянське суспільство.

Можна привести багато прикладів єднання громадян з початку військової агресії РФ. Це й волонтерський рух, і допомога простих мешканців переселенцям, це об'єднання громадян у територіальну самооборону тощо.

Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні, які охоплюють від децентралізації влади до інтеграції цифрових технологій, відіграють ключову роль у формуванні новітньої політики, що відповідає потребам сучасного суспільства. Війна в Україні запровадила безпрецедентні виклики для системи публічного управління, вимагаючи негайних змін та адаптації до нових реалій.

Список використаних джерел:

1. Горбань Ю.,Олійник О. Медіаграмотність як чинник захисту інформаційного простору від ворожої дезінфомації в час війни. *Український інформаційний простір*. №13.2024.С.202-203.

2. Кудявцева Н. Концепція «one voice» у забезпеченні інформаційної безпеки держави в період війни. СБУ в умовах війни в Україні: сучасні реалії та інноваційні стратегії забезпечення національної безпеки: *матеріали міжнародної науково-практичної конференції 4-5 липня2024 року.* Київ : Алерта, 2024. С.231

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

ДОСВІД ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКОЇ ВЛАДИ ДОБИ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕВОЛЮЦІЇ (1917-1920 рр.) ДЛЯ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Гуманітарна політика – це складний феномен в інформаційно-культурному, духовно-інтелектуальному, морально-ідеологічному житті держави, який має національний, інтеграційний та цивілізаційний виміри. Процес трансформаційних змін, який відбувається в гуманітарній політиці українського суспільства сьогодні повинен передбачити умови для реалізації всебічного розвитку людини, повноцінного освоєння нею соціальних і духовних цінностей. Сутність гуманітарної політики полягає, з одного боку, у збереженні й примноженні духовних надбань соціуму, а з іншого – у забезпеченні можливостей їх раціонального споживання. На сучасному етапі розвитку українського суспільства основне завдання держави в гуманітарній сфері полягає в тому аби вдосконалювати правові, організаційні, фінансові механізми реалізації гуманітарної політики, робити її більш системною, послідовною, конструктивною. І в цьому неоціненну допомогу має надати історичний досвід нашого народу, насамперед, найбільш

яскраві сторінки його боротьби за своє національне самовизначення [1, 2].

Гуманітарні процеси, що відбувалися в Україні за доби національної революції 1917-1920 рр. являли собою визначне явище в українській історії. Саме ця доба ознаменувалася кардинальною перебудовою суспільно-політичного і культурного життя України на національних державно-управлінських засадах, що стало можливим після падіння російського самодержавства. Гуманітарна сфера не лише була втягнута в орбіту цих перетворень, а й більше того – саме тут формувалася духовна основа процесу національного самовизначення, потужна рушійна сила всього комплексу суспільних трансформацій. Однак розгортання гуманітарних процесів в Україні доби національно-визвольної боротьби відбувалося за складних умов, в час потрясінь і змін суспільного ладу, запеклої боротьби з антидержавницькими зовнішніми і внутрішніми силами, що не могло не позначитися на розвитку національної освіти, науки, культури, всієї гуманітарної сфери в цілому. Уроки цієї боротьби, причини злетів і поразок українських урядів мають бути оцінені і враховані в наш час для успішного розв'язання актуальних проблем суспільного розвитку [3].

Дослідження гуманітарної політики українських урядів у добу національної революції 1917-1920 рр. в загальних координатах суспільних процесів, що відбувалися в Україні, дозволяє зробити ряд висновків, які, не претендуючи на повне і детальне висвітлення всіх особливостей процесів і явищ, що відбувалися в сфері державного управління освітою, наукою, культурою відображають основну суть, тенденції, причинно-наслідкові зв'язки в цій ділянці суспільного життя в її взаємозв'язку з суспільним поступом, що його переживала Україна в добу національної революції.

1. Аналіз розвитку гуманітарної політики українських урядів 1917-1920 рр. засвідчує, що навіть за таких вкрай несприятливих умов лише за три роки української революції, протягом короткого періоду національної державності Україна зробила важливий крок в напрямку подолання наслідків культурної дискримінації. Завдяки високій національній самосвідомості та наполегливості української

влади в екстримальних історичних умовах були закладені основи результативної національної гуманітарної політики.

Національна державність 1917-1920 рр., створюючи сприятливі умови для розвитку гуманітарної політики, утвердила тим самим передумови для досить швидкого духовного відродження українського народу, що було б неможливим в умовах політичного безправ'я. Гуманітарна політика на державницьких засадах набувала могутнього потенціалу для подальшого поступу вже в перші пореволюційні роки, а розвиток національної мови, освіти, науки й культури охоплював все ширші прошарки українського населення.

2. Гуманітарна сфера завжди була і залишається тим середовищем, яке є найбільш сприятливим для патріотичного виховання, формування високорозвиненої національної самосвідомості громадян своєї держави. В добу національно-визвольної боротьби були закладені основи єдиної української національної школи з рівними правами для всіх учнів незалежно від статі, віросповідання, соціального походження тощо. Нова українська школа ставила за мету не лише навчання, а й виховання дітей в дусі патріотизму, любові до України, національно орієнтованої громадянської позиції. Особливо яскраво це проявилося в державно-управлінській діяльності урядів УНР. У відповідності до цих завдань вносилися зміни в навчальні програми, насамперед – запроваджувалося обов'язкове вивчення української мови і предметів українознавства на всіх щаблях освіти – від початкової до вищої школи. Українознавчі дисципліни як обов'язкові включалися до програм навчальних закладів з підготовки вчителів, а за доби Директорії УНР успішне складання іспитів з українознавчих дисциплін було запроваджене як обов'язкова умова для отримання диплома вчителя.

Варто зауважити, що після національного гноблення, політики асиміляції, яка проводилася в Україні протягом тривалого часу, саме українська національна школа, підтримана українським урядами 1917-1920 рр., була тим середовищем, яке могло виховати національно свідомих громадян – патріотів своєї держави.

3. В добу української національної революції 1917-1920 рр. відбувалося становлення і розвиток гуманітарної політики щодо етнічних меншин, які проживали на території України. Національно-культурне відродження України торкнулося не лише титульної нації, а й практично всіх наявних етнічних груп. Це набуло особливо важливого значення, оскільки за часів Російської імперії культура, наука, освіта етнічних меншин не лише не мала державної підтримки, а й переживала постійні утиски й заборони. Тож варто відзначити, що у дуже непростих соціально-економічних та ідеолого-політичних умовах щойно відроджена Українська держава вела інтенсивний пошук шляхів оптимального врегулювання складних етнонаціональних проблем, успадкованих від Російської імперії. В результаті на правових засадах, вироблених УЦР, продовжених Гетьманатом П.Скоропадського, ЗУНР і Директорією УНР, вперше у світовій державотворчій практиці були закладені законодавчі передумови забезпечення конституційних прав гуманітарного розвитку етнічних спільнот в Україні. Комплексний підхід дослідження тодішніх подій, виявлені документальні матеріали переконливо засвідчують, що метою української національно-визвольної боротьби 1917–1920 рр. було створення держави, в котрій демократичні засади державного управління повною мірою стосувалися б і національних меншин.

Результати проведеного дослідження дають підстави для низки висновків узагальнюючого характеру, що мають певну практичну значущість у наш час:

а) розбудова української гуманітарної політики стала можливою лише в руслі державного будівництва, яке в кінцевому підсумку трансформувалося у визначальну ідею української національної революції;

б) національні пріоритети української революції 1917-1920 рр., незважаючи на їх певну непослідовність і суперечливість, дали могутній поштовх гуманітарному відродженню в Україні – становленню та розвитку національної мови, освіти, науки, культури тощо. Інерція позитивних процесів, започаткованих в добу національно-визвольної боротьби, значною мірою обумовлювала

спрямованість і національно-культурного ренесансу початку 20-х років;

в) практична результативність гуманітарної політики вирішальною мірою залежала від того, наскільки адекватно ті чи інші урядові рішення відображали суспільні настрої, інтереси громадськості, як в цілому, так і окремих прошарків національно і соціально неоднорідного українського суспільства і якою мірою вони були ресурсно забезпеченими;

г) в реальному вияві національного змісту гуманітарній політиці надавала як її мовна українізація, так і українознавча просвітницько-пропагандистська спрямованість культурного процесу. Якщо мовна українізація передусім була виявом національної форми освіти, науки, культури (за зовнішніми ознаками), то широке впровадження на всіх щаблях культурної вертикалі українознавства як одного з найважливіших чинників духовного відродження нації надавало їй дійсно національного змісту;

д) за умов обмеженого і в часі, і в змісті державно-політичного суверенітету України, досягнення гуманітарної політики Української Центральної Ради, Української Держави гетьмана П.Скоропадського, Західноукраїнської Народної Республіки, Директорії УНР мали тимчасовий характер і апріорі були приречені на стратегічну поразку;

е) однак історичний досвід розвитку гуманітарної політики в добу української національної революції 1917-1920 рр., повинен бути об’єктивно оцінений і максимально імплементований в сучасні реалії українського державотворення. Ці державно-управлінські заходи тодішніх українських урядів в гуманітарній сфері є дуже повчальними, і мусять обов’язково враховуватися при розробці й практичному впровадженні гуманітарної стратегії й тактики сучасної української держави [4, 5].

Список використаних джерел:

1. Kupriichuk V.M. Humanitarian policy in Ukraine. Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2025. 508 p. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/570

2. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Купрійчука, М. В. Кравченко. – Житомир: Видавництво ФОП Худяков О.В., 2025. – 166 с.

3. Купрійчук В.М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917-1920 рр.): монографія / В.М.Купрійчук. – К. : Вид-во Європейського університету, 2014. – 378 с.

4. Купрійчук В.М. Гуманітарні чинники в розвитку українського державотворення (1917-1920 рр.). Дисертація д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2015. 360 с.

5. Купрійчук В.М. Державна політика українізації системи освіти українських урядів у добу національної революції (1917-1920 рр.). Економіка. Управління. Інновації. №. 1(34) (2024). URL: http://eui.zu.edu.ua/issue/view/18120

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

Лопушинський Іван Петрович,
доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

В умовах повномасштабної агресії російської федерації управління суспільним розвитком в Україні зіткнулося з безпрецедентними викликами: безпекові ризики, масштабні руйнування інфраструктури, значні людські втрати, криза довіри та масова внутрішня та зовнішня міграція. Традиційні моделі публічного управління виявилися недостатніми для ефективного реагування на динамічні умови воєнного часу та підготовки до комплексного повоєнного відновлення.

Актуальність дослідження полягає в потребі розроблення та імплементації інноваційних, гнучких, людиноцентричних та стійких підходів до управління, що забезпечать виживання держави та суспільства під час війни, а також закладуть фундамент для швидкого, справедливого та сталого відновлення України після Перемоги.

Управління суспільним розвитком у воєнний період має базуватися на принципах оперативності, адаптивності та децентралізації, використовуючи переваги цифрових технологій та волонтерського руху.

1. Цифрова трансформація управління (D-Governance)

Принцип: швидке впровадження електронного урядування (E-Governance) та мобільного урядування (M-Governance) для підтримки життєдіяльності держави в умовах переривання комунікацій та фізичної присутності.

Інновація: використання застосунку «Дія» як центральної платформи для надання критично важливих послуг (електронні документи, отримання соціальної допомоги, реєстрація пошкодженого майна), що забезпечує неперервність функціонування уряду, незалежно від локації.

Світова практика: досвід Естонії у цифровому управлінні та стійкості до кібератак, а також запровадження мобільних рішень для комунікації в кризових зонах.

2. Управління на основі даних та ризиків (Data & Risk-Based Management)

Принцип: ухвалення рішень на основі оперативних та верифікованих даних (ситуаційна обізнаність) і прогнозування ризиків (воєнних, гуманітарних, економічних).

Інновація: створення єдиних цифрових платформ для координації гуманітарної допомоги, забезпечення життєдіяльності внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та організації моніторингу руйнувань (наприклад, реєстр пошкодженого та знищеного майна).

3. Волонтерократія та децентралізація взаємодії

Принцип: максимальне залучення громадянського суспільства та волонтерських організацій до виконання критичних функцій,

особливо на місцевому рівні, що підвищує легітимність та швидкість реагування.

Інновація: формалізація механізмів публічно-громадського партнерства та делегування частини повноважень (особливо у сфері логістики та гуманітарної допомоги) низовим, проте ефективним волонтерським мережам.

Повоєнне відновлення вимагає переходу від кризового менеджменту до стратегічного, інклюзивного та стійкого розвитку.

1. Принцип «Build Back Better» (відбудувати краще)

Суть: не просто відновлення зруйнованого, а модернізація інфраструктури, економіки та інституцій на основі європейських стандартів та інноваційних рішень.

Складники: енергоефективність, зелені технології (декарбонізація), інклюзивність (безбар'єрність) та смарт-інфраструктура.

Світова практика: уроки відновлення після стихійних лих та конфліктів (наприклад, Індонезія після цунамі 2004 року, акцент на створенні стійкої до катастроф інфраструктури).

2. Людиноцентричність та соціальна справедливість

Суть: пріоритетне задоволення потреб постраждалого населення (ВПО, ветерани, сім'ї загиблих) та забезпечення соціальної інтеграції.

Принцип: реформа системи охорони здоров'я (особливо психічного здоров'я та реабілітації), посилення ветеранської політики та відновлення освітньої інфраструктури.

Світова практика: програми реінтеграції колишніх комбатантів та психосоціальної підтримки в постконфліктних країнах (Руанда, Колумбія).

3. Реформа публічного управління та верховенство права

Суть: відновлення довіри до державних інститутів через прозорість, підзвітність та боротьбу з корупцією (що є критичним для залучення міжнародних інвестицій).

Інновація: антикорупційний моніторинг повоєнних проєктів за допомогою технологій блокчейн та відкритих даних. Реформа державної служби – підвищення її професіоналізму та стійкості.

Світова практика: потреба посилення верховенства права та розбудови спроможності публічної служби у постконфліктних державах (Афганістан, Боснія і Герцеговина) [2].

4. Інклюзивність та власність процесу (National Ownership)

Принцип: максимальне залучення всіх стейкголдерів (центральна та місцева влада, бізнес, громадянське суспільство, міжнародні партнери) до планування та реалізації відновлення.

Національна оригінальність: керівна роль у процесі відновлення має належати Уряду та громадянам України, а не лише міжнародним донорам, забезпечуючи відповідність програм національним пріоритетам.

Світова практика: принцип національної оригінальності (National Ownership), що є ключовим уроком програм відновлення після конфліктів (Декларація Парижа та Аккрська декларація про ефективність допомоги).

Світовий досвід постконфліктного відновлення демонструє низку ключових уроків: 1) важливість легітимності та довіри: успіх відновлення залежить від здатності держави забезпечити інклюзивні політичні процеси, надати базові послуги та забезпечити безпеку [3]. 2) швидке відновлення надання публічних послуг (безпека, освіта, охорона здоров'я) є критичним для відновлення довіри [4].

Реформа публічної адміністрації: у постконфліктних умовах реформа публічної адміністрації є життєво важливою для відновлення легітимності держави та ефективного управління коштами на відновлення. Досвід Ачеху, Індонезія, демонструє, що навіть за значних ресурсів реформа стикається з викликами через корупцію та політичне суперництво [3].

Можливості для інновацій: постконфліктні ситуації створюють унікальні можливості для «стрибка» в розвитку шляхом впровадження інноваційних практик, зокрема ІКТ в управлінні та наданні послуг, оскільки старі системи зруйновано або дискредитовано [2].

Лідери та спроможність: для успішного відновлення потрібна розбудова лідерської спроможності та компетентної публічної служби [1].

Таким чином, управління суспільним розвитком в Україні у воєнний та повоєнний період має стати симбіозом кризової стійкості та стратегічної інноваційності. Це вимагає: 1) посилення цифрової стійкості та впровадження систем управління, орієнтованих на дані та ризики; 2) забезпечення прозорості та підзвітності процесів відновлення, використовуючи сучасні технології (Open Data, Blockchain); 3) пріоритезації людиноцентричного підходу у відновленні соціальної інфраструктури та підтримки постраждалого населення 4) комплексної реформи публічної адміністрації, спрямованої на професіоналізм, прозорість та інтеграцію до європейського простору [5].

Інноваційні підходи – це не просто технологічні рішення, а принципова зміна філософії управління на засадах відкритості, стійкості та стратегічного бачення майбутнього.

Список використаних джерел:

1. United Nations Development Programme (UNDP). Governance in Conflict Prevention and Recovery: A Guidance Note. 2009. URL: http://content-ext.undp.org/aplaws_publications/2115642/Guidance%20Note%20Governance%20in%20Conflict.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

2. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned. 2010. URL: https://www.local2030.org/library/134/Reconstructing-Public-Administration-after-Conflict-Challenges-Practices-and-Lessons-Learned.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

3. Hillman B. Public administration reform in post-conflict societies: Lessons from Aceh, Indonesia. Policy and Society, 33 (3), 2014, pp. 195-207. URL: https://www.academia.edu/16531055/Public_Administration_Reform_in_Post_Conflict_Societies_Lessons_from_Aceh_Indonesia (дата звернення: 21.11.2025).

4. Berdal, M., & Wennmann, A. Ending Civil Wars: A History of Peace and Justice in the 21st Century. Oxford University Press, 2018. URL: https://www.twai.it/wp-content/uploads/2021/07/Tnote102.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

5. Федик, Ольга; Федик, Сергій. Державне управління та адміністрування у післявоєнному відновленні України Visegrad Journal on Human Rights. PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY. 2023. URL: https://journals.uran.ua/journal-vjhr/article/view/321540 (дата звернення: 21.11.2025).

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ІЗ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ

Нікітін Володимир Вікторович,
завідувач кафедри права та публічного управління
Київський національний університет будівництва і архітектури
доктор юридичних наук,
м. Київ
Коваленко Микола Миколайович,
доктор наук державного управління, професор, професор кафедри економічної теорії та публічних фінансів
Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків
Мартиненко Наталія Василівна,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування
доцент кафедри права та публічного управління
Київський національний університет будівництва і архітектури,
м. Київ

В Україні створення безбар'єрного середовища закріплено в Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору на період до 2030 року, яку Кабінет Міністрів затвердив розпорядженням від 14 квітня 2021 року № 366-р [1]. Документ спрямований на гарантування рівного доступу всіх громадян до можливостей самореалізації, працевлаштування, вільного пересування, отримання послуг, продовження навчання, спілкування, відпочинку та особистісного розвитку.

Безбар'єрність є сучасною суспільною цінністю, за якою кожна людина сприймається та поважається незалежно від її походження, гендерної належності, віку, стану здоров'я, фізичних чи інтелектуальних особливостей, зайнятості або будь-яких інших характеристик. Під час ухвалення рішень органи влади, бізнес та громадськість зобов'язані враховувати потреби всіх груп населення, зокрема найменш чисельних і найбільш вразливих.

Згідно з Порядком моніторингу та оцінки рівня безбар'єрності об'єктів і послуг для людей з інвалідністю, право проводити навчання та підвищувати кваліфікацію фахівців з питань безбар'єрності мають лише ті заклади вищої освіти або наукові установи, які мають ліцензію на підготовку за спеціальностями «Архітектура та містобудування» чи «Будівництво та цивільна інженерія» відповідного освітнього рівня [2].

Наразі Київський національний університет будівництва і архітектури спільно з Харківським національним університетом міського господарства імені О. М. Бекетова розробляють концепцію нової програми підвищення кваліфікації для спеціалістів, які в майбутньому здійснюватимуть оцінку та моніторинг рівня доступності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю [3].

Фахівцям з зазначеного напрямку необхідно буде розумітися на питаннях:

- яких суспільних груп стосується безбар'єрність;
- що саме спричиняє бар'єри;
- які законодавчі акти врегульовують проблеми людей з обмеженими можливостями;
- чому ми як суспільство потребуємо безбар'єрності;
- чому безбар'єрність – це спільна справа;
- чому варто уникати стереотипів та упереджень.

Як в Україні, так і в інших країнах, історично склалося так, що до осіб з інвалідністю ставилися як до "пацієнтів", їхня інвалідність сприймалася як немічність. Внаслідок цього відношення суспільства та заходи реагування щодо інвалідності були зведені до "лікування" і "зцілення" людей, при цьому їхні бажання та вподобання не приймалися до уваги.

Поряд з поширеними в деяких суспільствах благодійними намірами, таких людей також сприймали як осіб, що потребують співчуття, поблажливості та "захисту", що призвело до їх залежності від милосердя благодійників. Внаслідок цього їхнє положення в суспільстві характеризувалося як слабкість, непомітність та "інакшість".

Такі фактори як інвалідність і дискримінація тісно взаємопов'язані.

А отже необхідний курс, який сприятиме розумінню взаємозв'язку між правами людини та надасть практичні рекомендації щодо реалізації та моніторингу виконання Конвенції про права осіб з інвалідністю (CRPD) та ініціатив, орієнтованих на врахування особливих потреб осіб з інвалідністю [4].

Для того, щоб розширення прав і можливостей стали реальністю для всіх, необхідно враховувати конкретні проблеми осіб з інвалідністю в усіх сферах розвитку України, а також у процесах безпеки, відновлення і розбудови.

Для опанування цього напрямку слід розуміти, що особи з інвалідністю не є однорідною групою. Вони мають різні види порушень, у тому числі фізичні, психосоціальні, інтелектуальні та сенсорні розлади, які можуть супроводжуватися або не супроводжуватися функціональними обмеженнями.

Фахівці із безбар'єрності повинні ознайомитись з основними міжнародними документами щодо захисту прав осіб з інвалідністю, правозахисними механізмами Організації Об'єднаних Націй для захисту прав осіб з інвалідністю, загальними коментарями до Конвенції про права осіб з інвалідністю, спеціальними процедурами Ради ООН з прав людини, законодавством України щодо захисту прав осіб з інвалідністю.

Безбар'єрність має на меті усунути бар'єри у шести основних напрямках: фізичному, суспільному, економічному, освітньому, цифровому та інформаційному. В умовах повномасштабної війни та для ефективної організації майбутнього відновлення країни після перемоги все більшої актуальності набуває публічне управління соціальною сферою.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

2. Про затвердження Порядку проведення моніторингу та оцінки ступеня безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю : постанова Кабінету Міністрів України від 26.05.2021 № 537. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-2021-%D0%BF#Text

3. КНУБА та ХНУМГ розробляють нову освітню програму підвищення кваліфікації фахівців з безбар'єрності. URL : https://www.knuba.edu.ua/knuba-ta-hnumg-rozroblyayut-novu-osvitnyu-programu-pidvyshhennya-kvalifikacziyi-fahivcziv-z-bezbaryernosti/

4. Конвенція про права осіб з інвалідністю від 13.12.2006. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

СУЧАСНІ АДМІНІСТРАТИВНО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ СТАРШОЇ ПРОФІЛЬНОЇ ШКОЛИ: РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Пунда Олександр Олегович,
доктор юридичних наук, професор, директор Департаменту освіти та науки Хмельницької обласної державної адміністрації
м. Хмельницький

Сучасна освіта в Україні переживає етап глибоких і системних перетворень, покликаних створити умови для розвитку кожної дитини відповідно до її інтересів, здібностей і життєвих планів. Профільна середня освіта — це не лише новий етап у реформі освітньої системи, а й важливий крок до формування конкурентоспроможної, мотивованої та освіченої молоді. Адже саме у старшій школі закладається фундамент для свідомого вибору професійного шляху, розвитку критичного мислення та відповідального ставлення до власного майбутнього.

Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту» з 2027 року в Україні почнеться практична реалізація реформи профільної середньої освіти [1]. Її мета – індивідуалізувати освіту в старшій школі та наблизити її до потреб кожного учня й учениці, які зможуть обирати напрям навчання, курси та предмети, а школи проводитимуть якісну профорієнтаційну роботу. Така реформа потребує зміни змісту освіти, підходів до організації освітнього процесу, а також організації нової ефективної мережі закладів загальної середньої освіти.

Адміністративно-управлінські підходи до формування мережі старшої профільної школи в Україні ґрунтуються на принципах децентралізації, ефективності та орієнтації на потреби учнів. По-перше, управлінські рішення щодо створення та функціонування ліцеїв приймаються з урахуванням регіональних особливостей освітнього середовища та демографічних тенденцій. По-друге, держава запроваджує нормативно-правові механізми, які визначають критерії спроможності закладів для забезпечення якісної профільної освіти. По-третє, органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у плануванні та оптимізації мережі старшої школи, зокрема шляхом аналізу доступності та логістики для учнів. Крім того, побудова мережі профільних ліцеїв передбачає кадрове планування, спрямоване на залучення педагогів із відповідною предметною та методичною компетентністю.

Окрему увагу приділено розвитку матеріально-технічної бази, що дає змогу реалізувати освітні програми різних профілів. Управлінські підходи також включають налагодження партнерств між закладами освіти, громадами та бізнесом для створення сучасного освітнього середовища. Ефективність мережі оцінюється через систему моніторингу результатів навчання, що забезпечує прозорість і підзвітність. Формування профілів навчання ґрунтується на аналізі освітніх запитів здобувачів та перспектив регіонального ринку праці.

Міністерство освіти і науки України запропонувало 3 види ліцеїв, які матимуть різну спрямованість та найкраще забезпечать розподіл контингенту здобувачів освіти відповідно до їх інтересів,

здібностей та можливостей. Мова йде про: академічний ліцей – це заклад освіти, де учні будуть ділитися за профілями та поглиблено вивчати ті предмети, які будуть необхідними для них при подальшому навчанні в університетах; професійний ліцей – заклад освіти, який даватиме базу для інших професій, що не потребують здобуття вищої освіти; науковий ліцей – заклад освіти, в якому одночасно з освітою наукового спрямування забезпечуються здобуття базової середньої освіти або повної загальної середньої освіти. Законом України «Про повну загальну середню освіту» визначено, що до 1 вересня 2024 року необхідно було затвердити мережу академічних ліцеїв в кожній області.

Розпорядженням начальника обласної військової адміністрації від 12.08.2024 № 789/2024 «Про затвердження прогнозованої мережі ліцеї Хмельницької області» затверджено мережу до якої увійшло 48 закладів [2]. У продовж 2025 року до вище згаданого розпорядження двічі вносилися зміни. Станом на кінець жовтня мережа складається із 51 закладу. Внесення змін було з ініційоване органами місцевого самоврядування, як засновниками закладів освіти. В одному випадку між сусідніми територіальними громадами укладено меморандум про співпрацю та спільне утворення академічного ліцею, в іншому до мережі додано заклад у якому навчання здійснюється мовою національних меншин.

Також планується продовження функціонування 4 обласних ліцеїв. У перспективі створення наукового ліцею на базі Хмельницького обласного ліцею Хмельницької обласної ради. Основна відмінність наукових ліцеїв від ліцеїв академічного та професійного спрямування в тому, що у закладах освіти цього типу учнівську молодь готують до наукової й науково-технічної діяльності: учні пишуть наукові роботи, захищають їх на різних конкурсах, проводять власні дослідження, а також можуть отримувати академічні стипендії. У положенні "Про наукові ліцеї" джерелами для фінансування стипендій можуть бути кошти державного або обласного бюджету, однак поки жоден зазначений бюджет не має необхідної кількості коштів для функціонування даних закладів освіти.

На жаль, взагалі, не планується створення академічних ліцеїв на території 28 об'єднаних територіальних громад що спричиненою недостатньою кількістю учнівського контингенту. Насамперед, аналізується кількість дітей шкільного віку, які проживають на територіях громад. Прораховуються оптимальні маршрути для підвезення дітей до шкіл, основні моменти тут – мінімізація часу і транспортних витрат.

На території області є громади, які вже сформували оптимальну мережу закладів освіти та утворили академічні ліцеї (Красилівська, Славутська, Нетішинська, Хмельницька міські ради). Їх напрацювання та досвід є дуже ваговими та заслуговують на вивчення тими громадами, які ще перебувають на шляху створення академічних ліцеїв.

Важливим є впровадження інклюзивних підходів для забезпечення рівного доступу до якісної старшої освіти. Цифровізація управлінських процесів сприяє оптимізації планування й аналізу освітніх даних. Упровадження цих підходів спрямоване на формування конкурентоспроможної та гнучкої системи профільної освіти. У довгостроковій перспективі адміністративно-управлінські рішення мають забезпечити стабільний розвиток мережі, здатної адаптуватися до суспільних та економічних змін. Таким чином, формування мережі старшої профільної школи є комплексним процесом, що вимагає узгоджених дій державних і місцевих органів влади, освітніх інституцій та громади.

Успішна реалізація реформи профільної середньої освіти неможлива без злагодженої співпраці державних органів, місцевого самоврядування, освітніх установ та громад. Створення ефективної мережі ліцеїв — це не просто технічне завдання, а інвестиція у розвиток людського потенціалу Хмельниччини та всієї України. Саме від сьогоднішніх рішень залежить, якою буде школа майбутнього — сучасною, гнучкою, орієнтованою на дитину і здатною формувати покоління, яке впевнено крокуватиме у світ знань, науки та можливостей.

Список використаних джерел:

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення: 18.11.2025).

2. Про затвердження прогнозованої мережі ліцеї Хмельницької області: Розпорядження начальника обласної військової адміністрації від 12.08.2024 № 789/2024. Хмельницька обласна військова адміністрація. URL: https://www.adm-km.gov.ua/doc/dirmil/2024/08/0798r_120824.pdf. (дата звернення: 18.11.2025).

ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Харченко Юлія Петрівна
доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національний університет «Чернігівська політехніка», м.Чернігів
Тимофєєва Неля Василівна
кандидат юридичних наук
Чернігівський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, м.Чернігів

Новими можливостями для економічного та соціального розвитку України є її інтеграція до Європи, а однією з найважливіших - впровадження цифрових технологій. Саме цифровізація є каталізатором інноваційних та інвестиційних процесів сьогодення. Завдяки використання передових технологій та інноваційних підходів, Україна має можливість підвищити конкурентоспроможність у сфері промислових і сервісних інновацій на європейському та світовому ринках.

Розвиток регіонів країни, зростання економічного потенціалу та підвищення рівня життя громадян залежать від низки чинників, одними з яких є їх економічна самостійність і створення сприятливих умов для їх соціально-економічного розвитку. Для

цього необхідно підвищити ефективність використання наявного потенціалу та сприяти залученню коштів вітчизняних і закордонних інвесторів.

Інвестиції є надважливою складовою економічного та технологічного зростання країни.

Основну роль інноваційних та інвестиційних стратегій для розвитку регіонів країни та України в цілому, визначено провідними вченими й законодавством на державному рівні. На даний час дослідженням інноваційно-інвестиційного регіонального розвитку присвячено роботи відомих українських і закордонних науковців, таких як: В. Геєць, М. Бутко, Б. Данилишин, Д. Дейкер, М. Єрмошенко, М. Змієнко, В. Коломойцев, Т. Комашенко, І. Кульчицький, С. Ілляшенко, Б. Лессер, Б. Лундвалл, К. Мейєр, Р. Нельсон, В. Парето, Д. Сакс, І. Розпутенко, О. Соколюк, Л. Федулова, К. Фрімен, Г. Чесборо, Й. Шумпетер та багато інших.

Визнання суспільством важливості інноваційних розробок і їх потенціал для ефективного впровадження в галузях економіки знаходяться у центрі уваги державних органів, наукових колективів та органів місцевого самоврядування.

Завдяки інтернету та цифровим технологіям змінюється весь світ і політичним пріоритетом Європейської комісії є створення Європи, яка відповідатиме викликам цифровізації.

У 2021 році було запропоновано програму переходу до цифрових технологій на 10 років, яка адмініструється «Цифровим компасом до 2030 року».

Ця програма висвітлює 4 основні моменти: цифрові вміння, безпечна та результативна цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг і основною метою її є «створення безпечної цифрової екосистеми, орієнтованої на людину, в якій громадяни отримують більше можливостей, а підприємства процвітають завдяки цифровому потенціалу».

Вона відповідає нормам і стандартам ЄС, спрямованим на зміцнення цифрового суверенітету ЄС. Частина бюджетних коштів буде спрямовано на підтримку інвестицій, необхідних для

створення міцного фундаменту для європейського цифрового десятиліття.

Цифрова трансформація – це процес налаштування бізнесу шляхом переосмислення бізнес- і цифрових стратегій, моделей, операцій, продуктів, маркетингових методів і цілей через впровадження цифрових технологій. Це і унікальні можливості і одночасно проблеми ринку. Пов'язано це з тим, що організаціям доводиться боротися з конкурентами, які використовують низькі бар'єри для входу, запропоновані такими технологіями.

Майбутніми тенденціями цифрової трансформації є:

- імплементація штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML);
- векторні машини підтримки;
- розширення Інтернету речей (IoT);
- поліпшення хмарних обчислень;
- наголос на кібербезпеку;
- інновації в галузі блокчейну;
- інтеграція через доповнену реальність (AR) і віртуальну реальність (VR;
- впровадження прикордонних обчислень;
- дотримання конфіденційності даних;
- віддалена робота та інструменти для спільної роботи.

Стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку наведено в табл. 1.

Інноваційний та інвестиційний розвиток України, і зокрема її інтеграція до Європейського Союзу (ЄС), стикається з низкою перешкод, що потребують комплексного підходу та скоординованих рішень на рівні уряду, бізнесу та громадськості [1; 2].

Таблиця 1

Стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку

Напрям	Характеристика
Цифрова трансформація економіки	Впровадження цифрових технологій (наприклад, блокчейн, штучний інтелект, Інтернет речей), дає змогу оптимізувати виробничі процеси та ухвалювати ефективніші управлінські рішення.

Розвиток цифрової інфраструктури	Цифрова інфраструктура включає високошвидкісний інтернет, центри обробки даних і надійні канали зв'язку, що є основою для інноваційного розвитку.
Стимулювання інновацій та інвестиції у стартапи	Залучення іноземних інвестицій, особливо в стартапи та компанії, що розробляють нові цифрові рішення.
Цифрова освіта та розвиток людських ресурсів	Важливою умовою успішної інтеграції у цифрову економіку є освіта та підвищення кваліфікації спеціалістів у галузі IT, кібербезпеки та цифрового управління. Встановлення партнерських відносин з європейськими університетами та освітніми платформами може допомогти прискорити цей процес.
Підтримка цифрових інновацій у державному секторі	Розроблення та впровадження електронних послуг для громадян і бізнесу дає змогу знизити рівень корупції, підвищити прозорість та ефективність роботи державних установ.
Забезпечення кібербезпеки та захист даних	Україні необхідно дотримуватися стандартів ЄС у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних, включно із Загальним регламентом із захисту даних (GDPR).

Джерело: сформовано авторами.

Основними викликами, що стоять перед Україною, є:

• Політична та економічна нестабільність.

• Недостатня інституційна та правова база.

• Недоліки цифрової інфраструктури.

• Втрата кваліфікованої робочої сили [3].

• Низький рівень фінансової підтримки інноваційних проєктів.

• Низька обізнаність підприємств про цифрові технології.

• Забезпечення кібербезпеки та захисту даних.

• Недостатній розвиток культури інновацій.

Пріоритетним є значення інноваційності середовища, що формується широким колом суб’єктів (управлінські структури, інвестори, господарюючі суб'єкти, вищі навчальні заклади, наукові організації та громадськість). Найбільш впливовими факторами є (рис. 1) [4]:

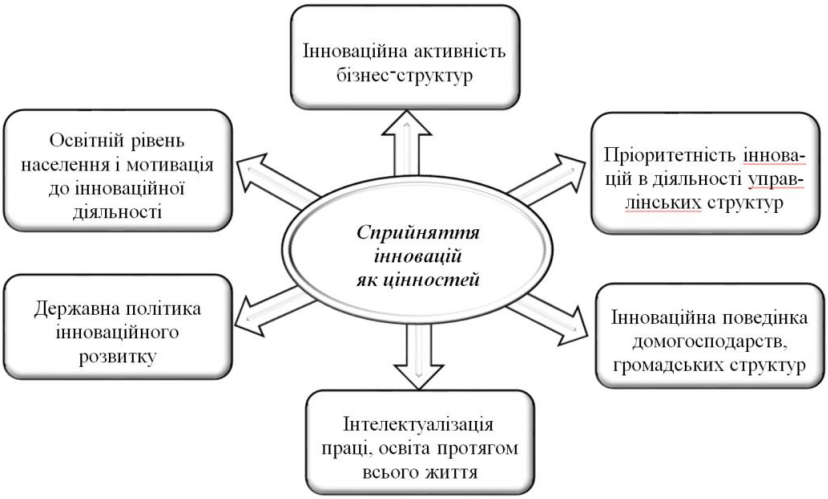

Рис. 1. Взаємозалежність сприйняття населенням інновацій залежно від середовища їх формування

Джерело: складено авторами.

Сучасні дослідження показують, що наукова інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. Критерії реальної ефективності внеску науки в соціально-економічний розвиток країни відсутні [6].

Виходячи з вищевикладеного можна відобразити узагальнений структурно-логічний план організації та регулювання інноваційної діяльності в Україні, метою якого є галузева та регіональна активізація й оптимізація [5].

Висновки. Сучасні швидкі технологічні зміни та зростаюча конкуренція вимагає застосовування інноваційних підходів та гнучких стратегій, що дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними в епоху цифрової трансформації. Нашій країні варто активізувати імплементацію європейської сучасної моделі інноваційного розвитку, враховуючи власні пріоритетні безпекові цілі, скоротити значні технологічні відставання (через

знос основних фондів, високу ресурсоємність виробництва, людські втрати, низький рівень технологічної інноваційної активності).

Список використаних джерел

1. Євроінтеграція України: проблеми, ризики, виклики». / UI Future. URL: https://uifuture.org/publications/yevrointegracziya-ukrayiny-problemy-ryzyky-vyklyky/.

2. Kharchenko Yu. Challenges of the Russian-Ukrainian War for Regional Development Strategy. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management»*. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-05-02.

3. Заяць Т. А. Ціннісні орієнтири інноваційного розвитку в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2 (44). С. 3-21. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2021.02.003.

4. Штулер І. Ю. Структурно-логічна схема організації та регулювання інноваційної діяльності в сучасних умовах розвитку економіки України / І. Ю. Штулер // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 134-139.

5. Aspinwall R. Handbook for Innovation Strategy. 2005. W. 145 p.

6. Харченко Ю. Інституціональне забезпечення становлення знаннєвої економіки в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 4(32). С. 65-78.

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ЩОДО СТВОРЕННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Лихач Юлія Юріївна,
кандидат наук з державного управління,
директор Вищої школи публічного управління

У 2021 році відповідно до Указу Президента України №533/2020 «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» було утворено Раду безбар'єрності: прийнято відповідну постанову Кабінету Міністрів України, якою затверджено її склад та Положення про Раду безбар'єрності [1].

Чотири роки в Україні реалізується Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору, а у березні 2025-го Уряд затвердив оновлений План заходів з її реалізації на 2025–2026 роки [2].

Зовсім нещодавно термін «безбар’єрність», а також термін «інклюзія» були не надто поширені у нашому лексиконі. Однак військова агресія російської федерації проти України докорінно змінила українське суспільство. Унаслідок повномасштабної війни в Україні щоденно зростає кількість людей з інвалідністю. Військові та цивільні травмуються внаслідок бойових дій. Збройна агресія призвела до безлічі викликів та перешкод для цивільного населення.

Збройна агресія пригальмувала суспільний розвиток, але водночас стала стимулом для підвищення свідомості суспільства щодо питань безбар’єрності, інклюзії та доступності. Вона розкрила болючі проблеми, з якими люди з інвалідністю зіштовхуються у повсякденному житті.

Для 87% наших громадян безбар'єрність вже є суспільною цінністю. Про це свідчать результати опитування Центру соціальних змін і поведінкової економіки за підтримки ЮНІСЕФ [3].

У цих умовах органи публічної влади мають створити належні умови, щоб люди могли отримувати всі необхідні послуги, незважаючи на вік, стать, певні порушення функціонування. Для цього потрібно оцінити доступність сервісів у плані простору, легкості сприйняття інформації та інклюзивності в наданні послуг, а також відкорегувати формати роботи, оптимізувати процедури та здійснити пошук індивідуальних підходів.

З метою надання методичної допомоги публічним службовцям щодо створення в державному органі безперешкодного середовища, забезпечення рівних можливостей усіх його працівників для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, професійного та особистісного розвитку, кар'єрного росту НАДС розробило Методичні рекомендації з питань формування безбар'єрності на робочому місці. Вони призначені для органів публічної влади і мають забезпечити належні умови праці

жінок та чоловіків в частині забезпечення гендерної рівності; осіб, які мають дітей віком до 6 років або дітей з інвалідністю; молодь; осіб різних віросповідань та національностей; осіб, які належать до маломобільних груп населення, зокрема, осіб з інвалідністю та осіб старшого віку; учасників бойових дій та інших осіб, які захищали незалежність, суверенітет, та територіальну цілісність України [4].

Безбар'єрність на публічній службі означає створення умов, які забезпечують рівний доступ та можливості для всіх працівників, незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи інших особливостей.

Це включає:

- усунення фізичних перешкод;
- адаптацію робочого середовища;
- впровадження інклюзивної культури.

Відповідно до рекомендацій НАДС та ПРООН, безбар'єрність на робочому місці сприяє реалізації права на працю кожного та підвищує ефективність роботи колективу, а створення безбар'єрного середовища передбачає не лише фізичну доступність, але й зміну ставлення та усунення стереотипів щодо людей з інвалідністю та інших вразливих груп [5].

Публічні службовці відіграють ключову роль у впровадженні безбар'єрності, адже від їхніх дій залежить формування інклюзивного та доступного середовища для всіх громадян. Тому впровадження політики недискримінації, доступності та інклюзії на публічній службі вимагає відповідних компетентностей у публічних службовців. Вони мають бути не лише ознайомленими з поняттям безбар’єрності, але й розуміти його основні складові безбар’єрності, а також створювати безбар’єрні робочі місця, популяризувати кращі практики з питань формування безбар’єрного робочого місця та культури безбар’єрності на публічній службі.

Лідируючу роль у впровадженні безбар’єрності на публічній службі відіграє вищий корпус державної служби. 17 грудня 2024 року Уряд за ініціативою НАДС визначив нову принципову ціль до завдань і ключових показників результативності та ефективності держсекретарів та керівників ЦОВВ [6; 7]. Ідеться про необхідність організувати у поточному році навчання з питань безбар’єрності для 60% держслужбовців.

Вища школа державного управління протягом 2023-2025 років розробила та реалізує 11 відповідних програм підвищення кваліфікації. Це відбувається в рамках виконання плану заходів з реалізації згаданої Стратегії. За цими програмами навчання пройшли 4096 публічних службовців. Лише у першому півріччі 2025 року таке навчання завершило 642 особи [8].

Крім того, для 38 державних службовців категорії «А» Вищою школою спільно з ПРООН у 2025 році було розроблено та реалізовано навчальну програму «Безбар'єрність під час формування та реалізації політики» [9].

З метою подальшої розбудови безбарєрності на публічній службі необхідно забезпечити ряд невідкладних заходів, зокрема:

- формування цифрової безбар'єрності у сфері державних послуг;
- використання органами публічної влади в інформаційній політиці та спілкуванні з громадянами формату спрощеної мови та легкого читання;
- створення умов для сприяння працевлаштування в органи публічної влади осіб з інвалідністю;
- систематичне проведення органами публічної влади аудитів безпеки;
- розробка відповідних програм та організація системного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань безбарєрності, інклюзії та доступності;
- впровадження посад експертів з інклюзії в територіальних громадах.

Список використаних джерел:

1. Про утворення Ради безбар'єрності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 443. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/443-2021-%D0%BF#Text

2. Про затвердження плану заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 374-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/374-2025-%D1%80#Text

3. Розпочалася Всеукраїнська кампанія соціальних змін «Безбар'єрність – це коли можеш». URL: https://mon.gov.ua/news/rozpochalasia-vseukrainska-kampaniia-sotsialnykh-zmin-bezbariernist-tse-koly-mozhesh

4. Національне агентство України з питань державної служби. Формування безбар'єрності на робочому місці. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/formuvannia-bezbariernosti-na-robochomu-mistsi

5. Гайд «Безбар`єрність на публічній службі» URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizacijna-kultura-na-publichnij-sluzhbi/haid-bezbariernist-na-publichnii-sluzhbi

6. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державних секретарів міністерств, на 2025 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2024 р. № 1279-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1279-2024-%D1%80#Text

7. Про затвердження завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2025 рік: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2024 р. № 1280-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1280-2024-%D1%80#Text

8. Вища школа публічного управління. URL: https://hs.gov.ua/

9. Безбар'єрність під час формування та реалізації політики: загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації. URL:https://pdp.nacs.gov.ua/courses/bezbariernist-pid-chas-formuvannia-ta-realizatsii-polityky

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Молибога Руслан Миколайович,
докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького
НАН України, м. Київ

Реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України в умовах післявоєнної відбудови вимагає комплексного підходу, який поєднує відновлення фізичної інфраструктури з інституційною трансформацією управління, модернізацією нормативно-правової бази, цифровізацією процесів і впровадженням принципів «будувати краще» та зеленої економіки. Загальний обсяг потреб у відновленні, визначений спільною оцінкою RDNA4 (Світовий банк – ЄК – ООН – Уряд України), становить сотні мільярдів доларів і виділяє транспорт як один із пріоритетних секторів для інвестицій і реформ [1].

Ключовий адміністративно-організаційний аспект – створення та посилення координаційних механізмів на центральному й регіональному рівнях. Це означає впровадження стандартизованих процедур планування інвестицій, єдиної системи управління проектами, централізованих реєстрів пріоритетних проєктів та механізмів міжвідомчої координації, що дозволяє уникнути дублювання, пришвидшити процедури експертизи та підвищити прозорість фінансування. Урядові ініціативи, зокрема Ukraine Facility і національні плани відновлення, вже закладають фундамент для такої координації (створення пріоритетних списків проектів, використання платформ управління державними інвестиційними проєктами) [2].

Необхідні зміни в нормативно-правовому полі мають забезпечити гармонізацію з європейськими стандартами транзиту, безпеки, технічної експлуатації й екологічних вимог. Це включає оновлення технічних регламентів для доріг, залізниць і портів, впровадження єдиних правил митно-логістичного супроводу та стимулювання мультимодальних ланцюгів постачання.

Гармонізація з acquis ЄС та міжнародними конвенціями підвищить конкурентоздатність української логістики на зовнішніх ринках і сприятиме доступу до донорських програм і приватних інвестицій [3].

Цифровізація – один із фундаментальних драйверів реформ: створення єдиних платформ для управління інфраструктурними проєктами, електронних систем митного оформлення, цифрових логістичних хабів та інтегрованих рішень «єдине вікно» зменшує транзакційні витрати, скорочує корупційні ризики та підвищує прозорість ланцюгів постачання. Перехід на цифрові сервіси повинен супроводжуватися запровадженням відкритих даних про стан інфраструктури, динаміку відновлення й показники ефективності проектів для можливості незалежного моніторингу та залучення аналітики.

Фінансування відбудови вимагає гібридних механізмів, зокрема, поєднання державних бюджетних коштів, багатосторонніх кредитів (Світовий банк, Європейський інвестиційний банк), грантів від ЄС та інших донорів, а також залучення приватного капіталу через державно-приватні партнерства. Важливий елемент – механізми, що знижують ризики для інвесторів (гарантії, державні контракти, прозорі тендери) та стандартизовані договори для публічно-приватного партнерства, які захищають інтереси держави й інвесторів одночасно. Паралельно потрібно створювати умови для локалізації виробництва матеріалів і логістичних сервісів, щоб стимулювати внутрішній попит і зменшувати валютні ризики [1].

Питома увага має бути приділена підвищенню стійкості та безпеки інфраструктури. Це включає інженерні рішення для протидії пошкодженням (модульні конструкції, резервні маршрути), диверсифікацію маршрутів (щоб зменшити залежність від одного виду транспорту чи вузлової точки), а також інтеграцію оборонно-логістичних вимог у цивільне планування. Оскільки мережі піддаються ворожим ударам, управління має впроваджувати адаптивні протоколи відновлення та системи раннього попередження [4].

Управління ризиками і протидія корупції – системні компоненти реформ. Запровадження прозорих електронних

закупівель, незалежного аудиту проєктів, публічних реєстрів контрактів та цифрових слідів контрактної діяльності зменшить корупційні ризики і підвищить ефективність витрат. Приклад успішних операційних трансформацій у військовій логістиці (створення спеціалізованих операторів, цифрові платформи) свідчить про можливість масштабування таких підходів і в цивільному секторі.

Кадрова політика та інституційний капітал: відбудова вимагає підготовки фахівців з управління інфраструктурними проєктами, цифрових аналітиків, інженерів-реконструкторів і менеджерів з публічно-приватних проєктів. Потрібні цілісні програми перепідготовки, академічні партнерства з університетами і залучення експертів міжнародних організацій для трансферу знань. Регіональні адміністрації мають отримати делеговані повноваження та фінансові інструменти для реалізації проєктів на місцях, але супроводжувані жорсткими стандартами звітності.

Моніторинг і оцінка впливу повинні спиратися на кількісні показники (наприклад, пропускна здатність вузлів, час доставки, витрати логістики у ВВП, показники безпеки) і методи результатно-орієнтованого бюджетування. Необхідно впровадити системи оцінки та моніторингу з публічними панелями показників для донорів і громадськості, а також механізми коригування політик на підставі результатів [5].

Крім того, важливо інтегрувати підхід «планування-фінансування-виконання-моніторинг» у єдину державну дорожню карту реконструкції транспортно-логістичного сектора, де кожний проект матиме чіткий фінансовий план, критерії екологічної та соціальної відповідності, стандарти технічної стійкості та вимоги до цифрової інтеграції. Така дорожня карта повинна бути синхронізована з національним планом відновлення і міжнародними донорськими програмами для оптимального розподілу ресурсів і мінімізації ризиків подвійного фінансування.

Таким чином, успішна реформа публічного управління транспортно-логістичною сферою після війни потребує не лише інфраструктурного відновлення, але й глибокої інституційної перебудови – цифровізації, прозорого фінансування, євроінтеграції

стандартів, укріплення кадрового потенціалу та систем управління ризиками. Лише поєднання технічних, юридичних та управлінських рішень дозволить створити більш стійку, ефективну й конкурентоспроможну логістичну систему, що стане важливим двигуном економічного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm.com
2. Ukraine Plan 2024 – 2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf?utm.com
3. Draft Ukraine Recovery Plan Materials of the “Recovery and development of infrastructure” working group. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/recovery-and-development-of-infrastructure-eng.pdf?utm.com
4. Transport Infrastructure Amid Protracted War: Challenges for Ukraine and Insights from International PostWar Reconstruction Practices. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/08/Transport-Infrastructure-Amid-Protracted-War_Poliukh-Artem.pdf?utm.com

Ukraine’s Transport and Logistics System. Current and Prospective Opportunities and Challenges. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061725033525342/pdf/P502442-346a4fd3-882f-46ca-95c9-ce90c0a71619.pdf?utm.com

НАПРЯМИ СПІВПРАЦІ РАХУНКОВОЇ ПАЛАТИ ІЗ ПАРЛАМЕНТСЬКИМИ ІНСТИТУТАМИ

Петринська Вікторія Валеріївна
Ph.D. у галузі публічного управління та адміністрування, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи, Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

Однією з головних ознак демократичної правової держави є ефективний парламентський контроль за діяльністю органів виконавчої влади, зокрема у сфері управління публічними фінансами. Забезпечення прозорості, підзвітності та законності використання публічних коштів є запорукою фінансової стабільності, економічного розвитку та довіри громадян до державних інституцій.

Зауважимо, що в контексті інституціонального підходу центральним актором парламентського фінансового контролю в Україні виступає Рахункова палата − вищий орган зовнішнього державного контролю/аудиту, уповноважений Верховною Радою України здійснювати контроль/аудит за надходженням і використанням коштів Державного бюджету.

Головна особливість Рахункової палати полягає в тому, що вона, здійснюючи свою діяльність від імені та в інтересах громадян України, має заслуговувати на довіру громадянського суспільства та сприйматися ним як легітимний інструмент зовнішньої, незаангажованої і компетентної оцінки системи управління публічними коштами на всіх рівнях публічного управління [1]. Тобто "унікальність даної інституції полягає не тільки у формальному, конституційно закріпленому, незалежному статусі (державні аудитори незалежні від жодної гілки влади), але й у мандаті, яким її має бути наділено. Особливо на тлі війни та відновлення України" [2]. Водночас ефективність діяльності Рахункової палати значною мірою визначається якістю її взаємодії з парламентськими інститутами, насамперед, комітетами Верховної Ради України (ВРУ) та апаратом парламенту.

Нагадаємо, що на сьогодні нормативно-правовою основою співпраці між комітетами ВРУ та Рахунковою палатою є: Конституція України, Закон України "Про Рахункову палату", Бюджетний кодекс України, Регламент Верховної Ради України. У своїй сукупності всі ці нормативно-правові акти визначають: порядок подання Рахунковою палатою щорічних, квартальних та спеціальних звітів; право комітетів ініціювати проведення аудитів або аналізів; обов'язковість участі представників Рахункової палати у засіданнях комітетів ВРУ під час розгляду питань державного бюджету; механізми реагування парламенту на результати аудиту та ін. Таким чином, в Україні сформована правова основа, що забезпечує формальний, регламентований характер взаємодії Рахункової палати із ВРУ та гарантує її системність і підзвітність.

Зокрема, згідно статті 37 Закону України "Про Рахункову палату" [3] Рахункова палата тісно взаємодіє з ВРУ та її органами в порядку, визначеному цим Законом, Регламентом Верховної Ради України та іншими законами, що передбачає, зокрема [3]:

− призначення і звільнення Верховною Радою України Голови та інших членів Рахункової палати;

− інформування Верховної Ради України та її органів про результати здійснення Рахунковою палатою заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту);

− подання і представлення Верховній Раді України щорічного звіту про результати діяльності Рахункової палати;

− заслуховування Верховною Радою України та/або її органами інформації про результати здійснення Рахунковою палатою заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту);

− надання Рахунковою палатою в межах компетенції консультацій Верховній Раді України;

− участь народних депутатів України у засіданнях Рахункової палати;

− участь членів Рахункової палати у засіданнях Верховної Ради України та її органів.

Зауважимо, що головним координатором взаємодії парламенту з Рахунковою палатою є Комітет Верховної Ради

України з питань бюджету. У даному контексті особливості співпраці полягають у таких напрямах:

1) розгляд звітів Рахункової палати. Даний Комітет аналізує:

− висновки аудитів бюджетних программ;

− порушення та недоліки у діяльності головних розпорядників коштів;

− рекомендації щодо підвищення ефективності та прозорості фінансового управління;

2) вплив на бюджетний процес. Комітет використовує аналітику Рахункової палати для:

− доопрацювання проєкту Державного бюджету;

− моніторингу виконання бюджету впродовж року;

− підготовки пропозицій до змін бюджетної політики;

3) контроль за виконанням рекомендацій Рахункової палати. Комітет здійснює парламентський нагляд за тим, як міністерства та відомства реагують на результати аудиту Рахункової палати та впроваджують її рекомендації.

Окрім Бюджетного комітету, важливу роль відіграють інші комітети, зокрема ті, що займаються обороною, фінансами, освітою, охороною здоров'я, інфраструктурою. Їх взаємодія з Рахунковою палатою має кілька особливостей:

− тематична спрямованість. Комітети працюють із конкретними аудитами: оборонних закупівель, медичної субвенції, освітніх програм, діяльності державних підприємств тощо. Це дозволяє спеціалізовано аналізувати порушення та проблеми цілих галузей;

− заслуховування керівництва Рахункової палати. Комітети проводять: обговорення звітів, експертні слухання, консультації щодо планів перевірок. Це формує зворотний зв'язок та можливість для ВРУ визначати пріоритети аудиту;

− формування рекомендацій уряду. Галузеві комітети на основі висновків аудиту ініціюють: проєкти постанов ВРУ, звернення до Кабінету Міністрів України, пропозиції щодо вдосконалення законодавства та ін.

Так, наприклад, згідно інформації, наданої у Звіті Рахункової палати за 2024 рік [4], представники Рахункової палати взяли участь

у 39 засіданнях комітетів, 26 − підкомітетів, 15 − робочих груп, двох круглих столах та одному засіданні тимчасової слідчої комісії. Водночас до повномасштабного вторгнення РФ показники співпраці Рахункової палати з парламентом були вищими і лише в останні два роки почали відновлюватися [4].

Представники Рахункової палати у 2024 році брали активну участь також у робочій групі Комітету ВРУ з питань бюджету щодо внесення змін до Закону України "Про Рахункову палату".

Разом із цим, як відзначено вище, Рахункова палата щорічно є активним учасником бюджетного процесу та надає фахову допомогу і пропозиції при формуванні Державного бюджету України. У 2024 році фахівці інституції брали участь у засіданнях робочих груп з підготовки проєкту Закону України "Про Державний бюджет України на 2025 рік" [4].

Протягом 2024 року комітети та підкомітети ВРУ розглянули 10 питань щодо здійснених Рахунковою палатою контрольних заходів: Комітет з питань бюджету − 4; Комітет з питань екологічної політики та природокористування − 2; Комітет з питань економічного розвитку − 2; Комітет з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, національних меншин і міжнаціональних відносин − 1; Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів − 1. При цьому найактивнішою залишається співпраця Рахункової палати з Комітетом ВРУ з питань бюджету − представники інституції взяли участь у 29 засіданнях цього комітету та 26 засіданнях його підкомітетів.

Пропозиції Рахункової палати за результатами заходів державного зовнішнього фінансового контролю (аудиту) враховані ВРУ у 2024 році при ухваленні 5 законів [4].

Не зважаючи на таку налаштованість на взаємодію Рахункової палати із парламентськими інститутами, все-таки існує низка проблем, серед яких : обмежене використання аудиторських результатів (комітети не завжди інтегрують висновки Рахункової палати в законопроєкти або парламентські рішення); має місце політичний вплив (іноді результати аудиту використовуються вибірково залежно від політичної кон'юнктури); недостатня

цифровізація документообігу (брак єдиної електронної системи ускладнює швидкий обмін інформацією між інституціями); нерівномірна активність комітетів (одні комітети працюють дуже активно, інші − дуже формально взаємодіють з Рахунковою палатою); та ін.

Таким чином, резюмуючи викладене вище, вважаємо, що для посилення ролі та ефективності парламентського фінансового контролю в Україні доцільно: створити єдину цифрову платформу обміну документами між ВРУ і Рахунковою палатою; запровадити обов'язковий розгляд усіх аудиторських звітів у відповідних комітетах; формалізувати механізми моніторингу виконання рекомендацій аудитів; підвищити кваліфікацію депутатів і фахівців апарату у сфері фінансового контролю/аудиту; гармонізувати практику взаємодії зі стандартами INTOSAI. Тобто, на наше переконання, модернізація сучасної моделі парламентського фінансового контролю можлива лише за умови посилення аналітичної взаємодії, цифровізації процесів та підвищення професійності учасників контрольного/аудиторського процесу.

Список використаних джерел

1. Обушна Н. І. Механізми формування та розвитку публічного аудиту в Україні: Дис. … докт. наук держ. упр.: 25.00.02 – механізми державного управління. Київ, 2018. 469 с.

2. Майснер А. Ми не мисливці за відьмами, й аудитами усуваємо чорні діри в управлінні публічними фінансами.08.01.2024. URL: https: //www.ukrinform.ua/rubric-economy/3810399-andrij-majsner-tvp-golovi-rahunkovoi-palati-ukraini.html

3. Про Рахункову палату: закон України від 02.07.2015 № 576-VIII. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/576-19

4. Звіт Рахункової палати за 2024 рік. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf

СИНЕРГІЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІСТА ЯК ЧИННИК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО УРБАНІСТИЧНОГО РОЗВИТКУ

Процюк Наталія Юріївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м.Хмельницький

У сучасних умовах урбанізаційних трансформацій ключовим завданням міст стає формування інтелектуального міського середовища, здатного забезпечити високий рівень якості життя, економічну стійкість та екологічну збалансованість. Одним із визначальних чинників таких змін виступає синергія людського потенціалу та цифрової трансформації, адже саме поєднання професійних компетентностей, інноваційної культури й технологічних можливостей створює підґрунтя для розвитку smart-інфраструктури. Людський потенціал, що проявляється у рівні освіченості, цифрової грамотності, здатності до інновацій та участі громадян у прийнятті управлінських рішень, є критично важливим ресурсом, який визначає успіх впровадження інтелектуальних рішень у міському просторі.

У класичних підходах до оцінювання smart-міст людський і соціальний капітал виокремлюються як окремий вимір поряд із технологіями, мобільністю, довкіллям, урядуванням та якістю життя [1]. Це підкреслює, що цифрова інфраструктура без відповідного розвитку людського потенціалу не забезпечує повноцінного інтелектуального урбаністичного розвитку. Навпаки, міста, які інвестують у освіту, розвиток навичок, залучення громадян до прийняття рішень і формування інноваційних екосистем, демонструють вищу здатність до успішної реалізації smart-стратегій та досягнення цілей сталого розвитку [2].

Сучасні міжнародні підходи, зокрема концепція *people-centred smart cities*, акцентують на тому, що цифрова трансформація має бути зорієнтована насамперед на людину, її права, потреби та

включення в міські процеси. UN-Habitat підкреслює необхідність розбудови smart-міст як інклюзивних, стійких і справедливих середовищ, де технології використовуються для посилення участі громадян, зменшення цифрового розриву та підвищення якості життя вразливих груп [3]. Такий підхід безпосередньо корелює з Цілями сталого розвитку ООН, насамперед ЦСР 4 (якісна освіта), ЦСР 8 (гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (інновації та інфраструктура) та ЦСР 11 (сталий розвиток міст і громад). Smart-інфраструктура, що базується на цифрових технологіях, сприяє підвищенню ефективності міських сервісів, зменшенню споживання ресурсів і формуванню інклюзивного урбаністичного простору. Водночас реалізація цих технологій потребує високого рівня людського капіталу, здатного не лише споживати, а й створювати та розвивати інноваційні рішення.

Поняття *інтелектуального урбаністичного розвитку* розглядається як результат синергії трьох ключових компонентів: (1) людського потенціалу, що включає компетентності, креативність, інноваційність та громадянську активність; (2) цифрової трансформації, що забезпечує інструменти для збору, аналізу й використання даних у міському управлінні; (3) smart-інфраструктури як матеріальної та цифрової основи функціонування міста. Така синергія дає змогу не лише підвищити ефективність міських сервісів, а й створити умови для нових форм економічної діяльності, розбудови інноваційних кластерів, посилення соціальної згуртованості та реалізації потенціалу людей у межах міського простору [4].

Таким чином, інтелектуальний розвиток міста визначається не стільки масштабом цифрових інвестицій, скільки здатністю людського потенціалу адаптуватися до технологічних змін, використовувати їх для підвищення соціальної та економічної стійкості й забезпечувати орієнтацію міської політики на принципи сталості. Саме синергія компетентної людської спільноти та технологічно розвиненої інфраструктури формує основу інтелектуального урбаністичного розвитку, що відповідає глобальним орієнтирам сталого розвитку та забезпечує конкурентоспроможність міст у довгостроковій перспективі.

У контексті України дана синергія набуває особливої ваги, адже повоєнне відновлення держави супроводжується масштабними демографічними та соціально-економічними викликами. Одним із найбільш критичних наслідків війни є відтік молоді, висококваліфікованих фахівців та носіїв інтелектуального потенціалу, що істотно звужує кадрову базу для інноваційного розвитку міст. Втрата людського капіталу послаблює можливості громад у впровадженні інтелектуальних міських рішень, уповільнює цифрову трансформацію та поглиблює диспропорції між регіонами.

У таких умовах smart-інфраструктура має розглядатися не лише як технологічне оновлення міського середовища, а як інструмент відновлення та зміцнення людського потенціалу, здатний стимулювати повернення молоді, створення високопродуктивних робочих місць і формування сучасних міських сервісів, орієнтованих на розвиток таланту. Розбудова інтелектуального урбаністичного простору може стати одним із ключових факторів формування конкурентних переваг українських міст у післявоєнний період, адже цифрові рішення підвищують якість життя, безпеку, доступність освіти й медичних послуг — те, що є критично важливим для прийняття рішення про повернення.

Крім того, модернізація міського управління та впровадження smart-підходів створюють умови для залучення українських фахівців, які сьогодні працюють за кордоном, у віддалених форматах або в міжнародних проєктах. Платформи електронного врядування, цифрові сервіси та відкриті міські дані дозволяють формувати нову культуру муніципальної взаємодії, що є привабливою для молодих професіоналів та інноваційного бізнесу.

Таким чином, розвиток людського потенціалу та smart-інфраструктури в Україні після війни є не просто елементами міської модернізації, а стратегічною умовою відновлення національної економіки, посилення інституційної спроможності громад та забезпечення їх довготривалої стійкості. Відновлення людського капіталу через створення інтелектуально насичених міських екосистем є одним зі шляхів мінімізації негативних наслідків міграції, повернення активних громадян і формування

основи для сталого розвитку країни у поствоєнній перспективі. Успішне поєднання цих процесів здатне визначити траєкторію майбутнього розвитку українських міст і їхню конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., & Meijers, E. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities.* Centre of Regional Science, Vienna University of Technology. URL: https://www.researchgate.net/publication/261367640_Smart_cities_-_Ranking_of_European_medium-sized_cities

2. Neirotti, P., De Marco, A., Cagliano, A. C., Mangano, G., & Scorrano, F. (2014). *Current trends in smart city initiatives: Some stylised facts.* Cities, 38, 25–36. URL: https://doi.org/10.1016/j.cities.2013.12.010

3. UN-Habitat. (2020). *People-Centred Smart Cities: A guide for cities*. United Nations Human Settlements Programme. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2021/01/fp2-people-centered_smart_cities_04052020.pdf

4. Komninos, N. (2013). *Intelligent cities: Innovation, knowledge systems and digital spaces.* Routledge. URL: https://www.routledge.com/Intelligent-Cities-Innovation-Knowledge-Systems-and-Digital-Spaces/Komninos/p/book/9780415277181

НАРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ОСМИСЛЕННЯ ЖИТТЄВОГО ДОСВІДУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Багненко Володимир Юрійович,
аспірант Інституту психології ім.Г.С.Костюка
Науковий керівник**:**
Шиловська Олена Миколаївна, кандидат психологічних наук,
доцент, Інститут психології ім.Г.С.Костюка

Наративний підхід, що сформувався в межах герменевтичної традиції та конструкціоністських моделей психології, посідає

ключове місце серед сучасних методів осмислення колективного й індивідуального досвіду складних подій. У контексті воєнного та повоєнного періоду він набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє суб'єктам індивідуального та суспільного життя вибудовувати смислову цілісність, долати фрагментацію переживань і формувати спроможність до дії в умовах невизначеності. Управління суспільним розвитком у такий період вимагає інструментів, що поєднують психологічну реабілітацію, відновлення соціального капіталу й конструювання майбутніх моделей співжиття. Наративний підхід відповідає цим критеріям, адже орієнтується на відтворення та переосмислення досвіду через текст, історію й комунікативну взаємодію.

1. Наратив як механізм інтеграції переживань у ситуації колективної кризи

У воєнних умовах індивідуальні й колективні уявлення про нормальність, безпеку та можливість контролю за подіями руйнуються. Психологічний стан суб'єктів характеризується фрагментованістю досвіду, високим рівнем стресу, відчуттям втрати смислу та розриву між минулим і майбутнім. Наратив дозволяє інтегрувати цей досвід у структуровану історію, відновлюючи відчуття причинно-наслідкових зв'язків та особистої суб'єктності. Формування наративу допомагає зменшити хаос переживань, перетворюючи травматичні події на елементи осмисленого життєвого шляху. У цьому контексті розповідь стає не лише формою комунікації, але й засобом внутрішньої регуляції, самозаспокоєння та відновлення контролю над життєвою ситуацією.

2. Наратив як інструмент колективної пам'яті та соціальної консолідації

Під час війни суспільство переживає радикальну трансформацію ідентичностей. Колективні наративи — історії про спільний біль, опір, взаємодопомогу — стають важливими для підтримання соціальної стійкості. Через спільні історії формуються моральні орієнтири, соціальна згуртованість та відчуття єдності. Наративи також визначають рамки того, як суспільство розуміє власний досвід: хто є героєм, хто жертвою, що вважається

справедливістю, яку модель майбутнього необхідно будувати. З точки зору управління суспільним розвитком, такі наративи формують основу для консолідації зусиль громади, зміцнення довіри між громадянами, підвищення ефективності соціальних інституцій.

3. Наративні стратегії як чинник психологічної стійкості громад

Управління суспільним розвитком у воєнний час ставить завдання підтримання психологічної стійкості населення. Наративна психологія пропонує ефективні стратегії, які спрямовані на реконструкцію досвіду, що дозволяє зменшити рівень травматизації. Однією з таких стратегій є переозначення — процес, під час якого людина або спільнота надає нове значення подіям, що здавалися хаотичними або некерованими. Інша стратегія — екстерналізація, що дає змогу розмежувати себе та проблему, знижуючи емоційне навантаження. Наративні практики також підсилюють здатність до перспективування — побудови уявлень про майбутнє, що є критично важливим для повоєнної реконструкції.

4. Використання наративного підходу в соціальній політиці та освіті

Наративний підхід поступово інтегрується в системи соціального забезпечення, роботи з ветеранами, родинами військовослужбовців, внутрішньо переміщеними особами та освітніми середовищами. На рівні соціальної політики наративні практики підтримують формування баз довіри між громадянами й державними інституціями. На рівні громадської освіти вони сприяють розвитку критичного мислення та медіаграмотності, адже вчать осмислювати власні історії у взаємозв'язку з історіями інших та з суспільними процесами. У воєнних та повоєнних умовах це дозволяє мінімізувати вплив дезінформації, поляризації та травматизації через інформаційні потоки.

5. Наративні практики у процесах реабілітації та відновлення суспільства

Повоєнний період характеризується потребою не лише матеріального, а й психологічного та соціального відновлення.

Наративні інтервенції можуть бути інтегровані у програми реабілітації ветеранів, підтримки сімей військовослужбовців і подолання наслідків колективної травми. Вони сприяють переосмисленню втрат, формуванню здорових моделей горювання, відновленню самооцінки й зміцненню соціальних зв'язків. Для суспільства загалом це означає можливість формування нових культурних кодів, які підтримують миротворчі процеси, толерантність, відповідальність і взаємну підтримку. Таким чином, наративний підхід є не лише терапевтичним, а й соціо-культурним механізмом відновлення.

6. Наратив як чинник стратегічного бачення майбутнього

Управління суспільним розвитком у період трансформацій потребує узгодженого бачення майбутнього, заснованого на реалістичних, але об'єднавчих наративах. Прогностичні наративи — ті, що формують уявлення про можливі сценарії розвитку — допомагають координувати зусилля держави, громади та індивідів. У воєнних і післявоєнних умовах особливо важливим стає формування наративів відновлення: моделей того, яким може стати суспільство після подолання травматичних подій. Такі наративи виконують регулятивну функцію, підтримуючи соціальну активність, знижуючи рівень безсилля та сприяючи розвитку довгострокової мотивації.

7. Наративна комунікація в державному управлінні та громадянській взаємодії

Наративи відіграють вирішальну роль у формуванні довіри до інституцій, у створенні ефективної комунікації в кризових ситуаціях та в забезпеченні прозорості управлінських процесів. Державні структури та місцеве самоврядування можуть використовувати наративні практики для пояснення стратегічних рішень, формування відчуття залученості громадян та створення доступних каналів зворотного зв'язку. Наративи також сприяють розумінню цінності інституційних змін і дозволяють зменшити соціальну напругу, що часто зростає у повоєнний період через економічні та політичні виклики.

8. Висновки

Наративний підхід є потужним механізмом осмислення досвіду в умовах війни. Він забезпечує інтеграцію особистісного та колективного досвіду, сприяє зміцненню соціальної єдності, формує психологічну стійкість і підтримує впевненість у майбутньому. Для управління суспільним розвитком у воєнний період наратив є не лише способом пояснення подій, а й інструментом стратегічного планування, комунікації та відновлення соціального капіталу.

Системне застосування наративних практик може стати ключовим ресурсом у формуванні життєздатних, стійких і здатних до розвитку суспільств.

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Балацюк Богдан Андрійович,
студент кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Молодіжна політика є невід'ємною складовою публічного управління та адміністрування, спрямованою на створення необхідних умов для успішної соціалізації та самореалізації молоді, розвитку її потенціалу в інтересах України. Інституціональне забезпечення молодіжної політики передбачає наявність спеціальних інститутів та механізмів їх роботи й взаємодії, які сприяють координації, реалізації та моніторингу заходів щодо підтримки молоді [1, 2].

Формування та реалізація ефективної молодіжної політики на місцевому рівні є одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Молодь як найбільш динамічна, креативна та перспективна частина населення потребує особливої уваги та підтримки з боку влади. Саме тому створення належних умов для всебічного розвитку та самореалізації молоді, залучення її до активної участі в житті громади має стати пріоритетом діяльності місцевого самоврядування [1].

Особливу увагу слід приділяти розвитку молодіжної інфраструктури – створенню сучасних молодіжних центрів, коворкінгів, бізнес-інкубаторів, які стануть платформою для комунікації, навчання та самореалізації молоді. Не менш важливо забезпечити доступність та якість освітніх, медичних, соціальних послуг для молодих людей, сприяти їх працевлаштуванню та професійному розвитку [3].

Головні завдання державної молодіжної політики на місцевому рівні:

- створення необхідних умов для зміцнення правових та матеріальних гарантій щодо здійснення прав і свобод молодих громадян, діяльності молодіжних організацій для повноцінного соціального становлення та розвитку молоді;

- допомога молодим людям у реалізації й самореалізації їх творчих можливостей та ініціатив, широке залучення юнаків і дівчат до активної участі у національно-культурному відродженні українського народу, формуванні його свідомості, розвитку традицій та національно-етнічних особливостей;

- залучення молоді до активної участі в економічному розвитку територіальних громад;

- надання державою кожній молодій людині соціальних послуг по навчанню, вихованню, духовному і фізичному розвитку, професійній підготовці;

- координація зусиль усіх організацій та соціальних інститутів, що працюють з молоддю на місцевому рівні.

Головні принципи державної молодіжної політики на місцевому рівні є:

- повага до поглядів молоді та її переконань;

- надання права і залучення молоді до безпосередньої участі у формуванні й реалізації політики та програм, що стосуються місцевого соціуму взагалі і молоді зокрема;

- правовий та соціальний захист молодих громадян, перш за все осіб, які не досягли 18 років, з метою створення необхідних стартових можливостей для їх повноцінного соціального становлення та розвитку;

- сприяння ініціативі та активності молоді в усіх сферах життєдіяльності суспільства [4].

Головні напрями державної молодіжної політики на місцевому рівні є:

- розвиток і захист інтелектуального потенціалу молоді, поліпшення умов і створення гарантій для здобуття молоддю освіти, спеціальної професійної підготовки та перепідготовки;

- забезпечення зайнятості молоді, її правового захисту урахуванням економічних інтересів, професійних і соціальних можливостей суспільства;

- створення умов для оволодіння духовними і культурними цінностями українського народу та для безпосередньої участі молодих людей у їх відродженні і розвитку, в охороні відтворенні навколишнього природного середовища;

- формування у молоді почуття національної гордості, патріотизму, готовності захищати суверенітет України;

- охорона здоров'я молоді, формування у неї глибокої потреби духовному і фізичному розвитку, вжиття інших заходів, які забезпечували здоровий генофонд народу України.

Державна молодіжна політика формується та реалізується шляхом:

- прийняття законодавчих актів, рішень державних органів, спрямованих на реалізацію державної молодіжної політики;

- проведення у Верховній Раді України щорічних слухань про становище молоді та підготовки доповіді з цього питання Верховній Раді України, Президенту України;

- діяльності в органах державної влади та управління всіх рівнів структурних підрозділів, що займаються проблемами молоді;

- розробки та реалізації державних цільових програм з питань молодіжної політики;

- виділення у державному та місцевих бюджетах цільових коштів на фінансування державної молодіжної політики, залучення матеріальних і фінансових ресурсів підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян, заінтересованих у роботі з молоддю;

- утворення спеціальних фондів [4].

Список використаних джерел:

1. Міщенко М.Г. Механізми формування та реалізації молодіжної політики в Україні: інституційний підхід. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive24/23.pdf
2. Донченко Т. Основні моделі державної молодіжної політики: закордонний та вітчизняний досвід : зб. наук. пр. Львів : ЛРІДУ НАДУ. № 18/19, 2019. С. 126–133.
3. Димитров М.Ф. Пріоритетні напрями молодіжної політики у діяльності державних місцевих структур та громадських організацій. Проблеми освіти: наук. метод. зб. К., 2016. Вип. 44. С. 63–66.
4. Державна молодіжна політика. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki.

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Береза Антон Анатолійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

Підприємництво є життєво важливою складовою економіки, рушійною силою економічного зростання, а в українських реаліях його роль значно зростає. Завдяки підприємництву забезпечується зайнятість населення та підтримка соціальної стабільності, формуються податкові надходження в умовах воєнного стану. Державна підтримка та стимулювання розвитку підприємництва надзвичайно важлива, адже через воєнні дії відбувається руйнування інфраструктури, логістичних ланцюгів, скорочується попит на різні групи товарів. Також зазначимо, що частина бізнесу вимушено релокується в умовно безпечні регіони. Тому, запроваджені механізми підтримки бізнесу спрямовані на адаптацію підприємців до надзвичайних умов господарювання, дають

можливість «виживати» і формують передумови для післявоєнного відновлення.

Зазначимо, ще в перший рік повномасштабного вторгнення було запроваджено податкові пільги, відтермінування сплати податків та зборів для підтримки платоспроможності бізнесу. З перших тижнів війни Міністерство економіки України реалізує програму з релокації українських підприємств, причому було запущено платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації, що дає змогу отримати доступ до інформації швидко і безкоштовно та допомагає зберегти виробничий потенціал та персонал.

Складовою політики розвитку українських виробників «Зроблено в Україні» є Програма «Доступні кредити 5-7-9%» завдяки якій стимулюється розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу. До прикладу, за І півріччя 2025 року загальна сума перерахованих коштів банкам на фінансування даної програми сягнула 7 млрд грн. [1]. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» реалізується через Фонд розвитку підприємництва та уповноважені банки і є ефективним інструментом стимулювання розвитку бізнесу у складних умовах.

Найбільш уразливим до наслідків війни є малий та середній бізнес, тому важливо на державному рівні забезпечити йому всебічну допомогу. На платформі Дія. Бізнес можна отримати консультаційну підтримку з фінансових, юридичних, податкових, кадрових питань, пройти онлайн-навчання, дізнатися про державну фінансову підтримку, міжнародні гранти, пільгові кредити, спеціальні програми для різних категорій населення. Крім того, в Україні працює 16 центрів підтримки Дія Бізнес офлайн, де також можна вже в очному форматі отримати широкий спектр інформаційно-консультативних послуг із започаткування та розширення підприємницької діяльності.

Згідно статистичних даних, станом на 1 жовтня 2025 року в Україні зареєстровано 1773,9 тис фізичних осіб-підприємців, що на 84 тисячі більше, ніж у І півріччі 2025 року [2]. Звичайно, така позитивна динаміка свідчить, що українські підприємці займають досить активну позицію у суспільстві, здатні швидко адаптуватися до складних умов ведення діяльності. Це також наслідок

запровадженої державної підтримки та стимулювання розвитку підприємництва. Але, на нашу думку, важливо в подальшому не вдаватися до різких змін у фіскальній політиці, а навпаки – запроваджувати податкові канікули для релокованих та новостворених підприємств, знижувати (тимчасово) податки для постраждалого бізнесу. Доцільно розширювати програми пільгового кредитування з державною компенсацією відсоткових ставок, сприяти виходу української продукції на міжнародні ринки. Звичайно, це лише деякі кроки, в цілому державна підтримка та стимулювання підприємництва під час воєнного стану є необхідною умовою збереження економічного потенціалу країни.

Список використаних джерел

1. «Доступні кредити 5-7-9%»: Уряд перерахував 1,9 млрд грн для компенсації відсотків за програмою. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=72b87b21-a758-472c-8194-1911c8f8142a&title=DostupniKrediti5-7-9

2. В Україні зросла кількість ФОПів: Держстат оновив дані за ІІІ квартал. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4047515-v-ukraini-zrosla-kilkist-fopiv-derzstat-onoviv-dani-za-iii-kvartal.html

ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Береза Іван Анатолійович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

Транспортна галузь, будучи однією з найголовніших в економіці країни, зазнає значних втрат через руйнування інфраструктури, зміни структури попиту та маршрутів. За час воєнних дій ринок транспортних послуг адаптувався і швидко реагує на нові виклики. Після початку повномасштабного вторгнення відбулися структурні зміни у видах перевезень: значно зросла частка автомобільних і залізничних перевезень. Це

зумовлено критичною потребою у перевезенні гуманітарних вантажів, вантажних перевезень для Сил оборони, критичного імпорту. Також було сформовано нові альтернативні маршрути, в зв'язку з переорієнтацією логістики на західні кордони України, активно розвиваються мультимодальні перевезення та збільшилося використання європейської транспортної інфраструктури. Зокрема, значно зросла кількість перевезених вантажів залізницею: з 150, 6 млн т в 2022 році до 174,93 млн т в 2024 році [1]. Фактично залізниця стала одним із ключових видів транспорту, оскільки відіграє стратегічну роль у вантажних перевезеннях, а також пасажирських перевезеннях. Неоціненний вклад також залізничників у забезпеченні курсування евакуаційних рейсів.

Стимулюванням розвитку наземних видів транспорту стало припинення авіаційних перевезень та блокування портів. Через російську агресію було зупинено 70% експортно-імпортних операцій в портах Чорного та Азовського морів. І хоча частково було знято блокаду портів, проблеми все ж залишаються. Відновлені порти Одеси потерпають від обстрілів, а також досить дороговартісна доставка вантажу до самого порту.

Активно на сьогодні розвиваються залізничні перевезення на західних кордонах України, зокрема, завдяки побудові маршруту Чоп-Ужгород на європейській колії 1435 мм, було запущено потяги до Відня, Будапешта та Братислави. Активно розбудовується євроколія на Львівщині та планується на Волині. Це надасть змогу з'єднати українські залізниці з європейською мережею TEN-T, що значно пришвидшить логістику транзиту і сприятиме розвитку торгівлі.

Також відзначимо активне впровадження в транспортній галузі цифрових інструментів: електронні сервіси і документообіг, GPS-моніторинг тощо, що сприяє зниженню витрат і значно підвищує показники ефективності.

Згідно оновленої Національної транспортної стратегії України до 2030 року, передбачено виконання завдань за такими стратегічними цілями: «Відновлення та розвиток конкурентоспроможної та ефективної транспортної системи, інтегрованої до транс'європейської транспортної мережі, відповідно

до політики та стандартів ЄС; Забезпечення якісних пасажирських перевезень та безперешкодної мобільності; Безпечний, людиноцентричний, екологічний та енергоефективний транспорт з курсом на декарбонізацію; Досягнення інституційної спроможності, розвиток людського капіталу та забезпечення ефективного управління у галузі транспорту» [2]. Зазначена Стратегія є головним документом розвитку транспортної галузі, яка сприятиме реалізації реформ, розвитку людського капіталу, цифровізації галузі та підтримці євроінтерграційних намірів України.

Ринок транспортних послуг під час воєнного стану демонструє високий рівень адаптивності навіть у надскладних умовах функціонування. І в умовах воєнного стану, і в перспективі для повоєнної відбудови України, ключовим чинником є саме забезпечення ефективного функціонування ринку транспортних послуг як такого, що є дотичним до всіх галузей країни.

Список використаних джерел:

1. Вантажні перевезення "Укрзалізниці" в 2024 році. URL: https://cfts.org.ua/infographics/vantazhni_perevezennya_ukrzaliznitsi_v_2024_rotsi

2. Уряд ухвалив оновлену Національну транспортну стратегію України до 2030 рокуhttps://www.railinsider.com.ua/uryad-uhvalyv-onovlenu-naczionalnu-transportnu-strategiyu-ukrayiny-do-2030-roku/

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

Бутрик Віталій Вікторович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

В умовах воєнного стану, зростання дефіциту фінансових ресурсів та необхідності швидкої відбудови суспільно важливих об'єктів питання ефективного управління спортивними спорудами набуває не лише соціального, а й стратегічного державного значення. Розвинена спортивна інфраструктура є запорукою зміцнення громадського здоров'я, формування людського капіталу, розвитку місцевих громад та підвищення міжнародного іміджу держави. Її відновлення та модернізація виступають необхідною умовою сталого розвитку України у післявоєнний період.

У науковій літературі проблематику публічного управління спортивною сферою досліджували Ю. С. Наумко, Г. П. Грибан, Я. В. Леонов, В. М. Кушнір, Є. Імас та інші вчені, які розкривали питання інституційного забезпечення, фінансових механізмів, соціальної ефективності та організаційно-правових засад розвитку галузі [1].

Спортивна інфраструктура є складовою соціально-економічної системи, що безпосередньо впливає на якість життя населення та рівень конкурентоспроможності регіонів. Вона формує простір для соціальної взаємодії, підвищує інвестиційну привабливість територій, сприяє розвитку підприємництва й туризму. Проте нинішній стан галузі характеризується суттєвими диспропорціями між регіонами, застарілою матеріально-технічною базою, нестачею фінансування, а також недостатньою ефективністю використання наявних об'єктів. Це обумовлює потребу у

системному публічному управлінні, орієнтованому на оптимальне використання ресурсів, цифровізацію процесів і запровадження сучасних управлінських підходів.

Сьогодні спортивна інфраструктура безпосередньо впливає на показники громадського здоров'я та продуктивності праці, зменшує навантаження на систему охорони здоров'я і підвищує якість людського капіталу. Крім того, капітальні вкладення у спорт створюють потужний мультиплікативний ефект для суміжних секторів економіки – будівництва, транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, сфери дозвілля й туризму, що в кінцевому підсумку наповнює місцеві бюджети та стимулює розвиток територій. Водночас інтеграція України до європейського політичного й економічного простору вимагає гармонізації національних стандартів у сфері спорту із сучасними вимогами Європейського Союзу – енергоефективності, інклюзії, безпеки, екологічної сталості. Це відкриває додаткові можливості для залучення зовнішнього фінансування, участі у міжнародних програмах і трансферу управлінських практик, що вже довели свою ефективність у країнах ЄС.

Аналіз сучасного функціонування системи управління спортивною інфраструктурою в Україні виявляє ряд проблем, що знижують ефективність її роботи.

Перша, та, на нашу думку, найбільша – фінансова нестійкість та ресурсна дефіцитність. В умовах війни, економічних обмежень і зростання витрат на інші пріоритетні напрямки держави ресурси для спортивної інфраструктури скорочуються, що призводить до недофінансування проєктів або їхнього призупинення [2].

Друга проблема – недостатня координація між рівнями влади і суб'єктами, що проявляється в розриві між стратегічними цілями центрального рівня і локальними можливостями їх реалізації. У науковій дискусії звертають увагу на те, що без ефективної комунікації та координації між гілками виконавчої влади та місцевим самоврядуванням проєкти можуть залишатися «на папері» [3].

Третя проблема – правова невизначеність і нормативні прогалини. Це про відсутність чітких повноважень, неоднозначне

регулювання співпраці з приватним бізнесом, суперечності у місцевих і державних нормативних актах, адже усе це гальмує реалізацію проєктів.

Четверта проблема – кадровий дефіцит та слабка професійна підготовка управлінців у сфері спорту і інфраструктури. Багато місцевих органів не мають фахівців, здатних правильно оцінити технічні параметри об'єктів або вести проєктну діяльність, аналіз ринку, залучення інвестицій, управління контрактами.

П'ятий недоліки – бойові дії, руйнування об'єктів, зміни в бюджетному плануванні. Війна значно ускладнила реалізацію багатьох проєктів і змусила змінювати пріоритети в напрямку відновлення вже існуючих об'єктів.

Шостий недолік – відсутність єдиної системи моніторингу, оцінки та звітності. У багатьох випадках проєкти реалізуються без всебічного контролю за технічним станом, ефективністю використання ресурсів або досягненням цільових показників, що ускладнює вибудовування адаптивної політики і коригування стратегії в реальному часі [4].

У світлі зазначених проблем логічним є формулювання нами основних напрямів удосконалення системи управління спортивною інфраструктурою.

Перший напрям – уточнення компетенцій і розмежування рівнів управління шляхом внесення змін до законодавства, які чітко визначають функції держави, областей і місцевих органів стосовно планування, будівництва, утримання та реконструкції об'єктів, що дозволить зменшити конфлікти повноважень і дублікацію зусиль.

Другий – укріплення механізмів державно-приватного партнерства з чіткими механізмами контролю, стимулів та відповідальності. Універсальні умови, фінансові гарантії й прозорі правила участі приватного сектора сприятимуть активному інвестуванню в спортивну інфраструктуру.

Третій – розвиток цифрових та інформаційних систем з метою автоматизації процесів, створення єдиного реєстру спортивних об'єктів, геоінформаційних платформ, систем моніторингу стану споруд і їхньої завантаженості, що без сумніву підвищить оперативність управління й прозорість.

Четвертий – створення системи показників ефективності та рейтингів для об'єктів і регіонів з метою стимулювання конкуренції та підзвітності. Введення стандартизованих критеріїв допоможе краще оцінювати роботу об'єктів і мотивувати вдосконалення.

П'ятий – підвищення рівня професіоналізації кадрів, що наразі залишаються та працюють в Україні, через впровадження програм підготовки менеджерів спортивної інфраструктури, здобуття сертифікатів, навчання з проєктного менеджменту, цифрових технологій, фінансового менеджменту та аналітики [1].

Отож, проведений нами структурно-функціональний аналіз сучасної системи управління спортивною інфраструктурою в Україні дозволяє виділити її суб'єкти – державні та місцеві органи, громадські організації, приватні партнери, та означити їх функції: планування, нормативне забезпечення, ресурсне підтримання, організаційно-координаційну діяльність, контроль і оцінку, інформаційне забезпечення та стимулювання інновацій.

Список використаних джерел:

1. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Публічно-приватне партнерство в розвитку спортивної інфраструктури України. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2024. №1 (20). С. 34–45.

2. Романенко С. Стратегічні вектори управління спортивно-оздоровчою діяльністю. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022, № 4. С. 155-162.

3. Рижик Р. О., Пангелова Н. Є., Кравченко Т. П. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. URL: https://zenodo.org/records/16885004

4. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. 128 с. URL: https://pu.org.ua/Організація%20і%20управління%20фізичною%20культурою%20і

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Василенко Олександр Миколайович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

На сьогодні міграційні процеси є об'єктивною реальністю, яка існує історично в усіх суспільствах й існуватиме оскільки людям притаманний пошук кращих умов життя, викликаний соціально-економічними та політичними умовами. Це актуалізує необхідність вироблення й модернізації державної міграційної політики на основі аналізу та узагальнення правозастосовної практики, діяльності владних структур щодо забезпечення конституційного права громадян на свободу пересування та вільний вибір місця проживання тощо [1].

Міграційну політику держави вітчизняні науковці визначають як комплекс політичних, організаційних, інституційних, нормативних, правових, фінансових, ідеологічних та інших заходів, що здійснюються міжнародними органами та організаціями, державними та місцевими органами влади, політичними партіями, громадськими організаціями, засобами масової інформації та їх представниками щодо формування та реалізації основних напрямів управління міграційними процесами у вигляді використання влади, чи здійснення впливу влада у сфері реалізації значних державних і суспільних потреб, забезпечення та захисту правами людини і громадянина [2].

Очевидно, що оновлена державна міграційна політика України, як констатують Ю. Кобець і Т. Мадрига, "повинна бути гнучкою, адаптивною та ефективною, враховуючи потреби та інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх мігрантів. Вона має спрямовуватись на забезпечення стабільності, розвитку економіки, соціальної інтеграції та безпеки країни" [3, с. 257].

У будь-якому випадку Стратегія державної міграційної політики має бути спрямована на забезпечення збалансованої міграційної політики, яка відповідає національним інтересам, безпеці та соціально-економічним потребам; інтеграцію України в європейський міграційний простір з урахуванням принципів захисту прав людини; створення умов для повернення та реінтеграції трудових мігрантів [4].

З огляду на викладене вище, відзначимо, що нами поділяється ініціатива низки вітчизняних науковців щодо високої актуальності та доцільності вдосконалення інституційно-правового базису державної міграційної політики за рахунок створення при КМУ Міжвідомчого консультативно-дорадчого органу з питань управління міграцією та прийняття базового закону в цій сфері.

Попри виразно державно-правовий характер регулювання міграційних процесів утвердження в державі публічних засад політичної діяльності потребуватиме удосконалення механізмів взаємодії держави з інститутами громадянського суспільства, ширшого залучення громадськості, насамперед до попередження нелегальної міграції та корупційних чинників у цій сфері.

В умовах сучасних суспільних викликів та загроз надзвичайно актуальним постає питання інституціалізації міграційного омбудсмена як посадової особи з функціями та завданнями дотримання законних прав та інтересів громадян України на території інших держав. Такий інститут забезпечив би збір інформації (кількісної – статистичної та якісної – експертної) про обсяги та структуру міграційної активності, види міграції, сфери освіти та зайнятості, проблемні аспекти перебування громадян за кордоном, випадки порушення прав та досвід їх вирішення, комунікацію між мігрантами та певними інституціями на батьківщині [5].

Водночас найголовнішим завданням для України на найближчі роки залишається повернення наших співвітчизників в Україну та підтримка внутрішньо-переміщених осіб (ВПО). У даному контексті важливим пріоритетом міграційної політики в Україні є вдосконалення системи підтримки та інтеграції ВПО, а саме: забезпечення розширення програми “єВідновлення” та

удосконалення механізмів компенсації за втрачене або пошкоджене житло з пріоритетом на вразливі категорії (сім'ї з дітьми, люди з інвалідністю, літні особи); інституціоналізація програми перекваліфікації та працевлаштування ВПО, включно з мікрогрантами на самозайнятість, соціальним партнерством з приватним сектором, програмами професійної мобільності; створення місцевих стратегій інтеграції ВПО з урахуванням освітніх, медичних, житлових і культурних потреб, з обов 'язковим залученням громадських організацій і самих переселенців. регіональний розвиток, ринки праці та освітніх послуг, та ін.

На наше переконання, вдосконаленню державної міграційної політики України сприятиме й широке вивчення й використання в новітніх українських реаліях світового досвіду. Доцільним видається насамперед запозичення норм правового регулювання міграційних процесів законодавчими актами держав-членів ЄС, загальноєвропейських інституцій. Це сприятиме формуванню відповідних національних стандартів в умовах інтеграції України до ЄС, що є незмінним пріоритетом державної політики [1]. Очевидно, Україні прийдеться розділити міграційні виклики, які постали й перед ЄС на початку XXI ст., та приймати спільні з державами-учасницями ЄС заходи з урегулювання міграційної кризи в Європі. Таким чином, "апроксимація міграційного законодавства нашої країни та країн-членів ЄС сприятиме подальшому входженню України в єдиний європейський простір" [6, с. 328].

Таким чином головними стратегічними напрямами вдосконалення державної міграційної політики в Україні є:

− створення єдиного міжвідомчого центру координації міграційної політики, що поєднуватиме аналітику, прогнозування та оперативну взаємодію;

− розвиток системи стратегічного та тактичного планування перебігу міграційних процесів;

− оновлення законодавчої бази, зокрема приведення правил у сфері біженців, трудової міграції й інтеграції до стандартів ЄС;

− укрупнення та цифровізація інституцій, відповідальних за міграційні процеси (ДМС, МЗС, Мінсоцполітики, Мінекономіки);

− становлення належного обліково-статистичного забезпечення;

− реалізація потенціалу суб'єктів громадянського суспільства та великого бізнесу;

− забезпечення реінтеграції як ВПО, біженців за кордоном, так і представників діаспори (розробка комплексної державної програми добровільного повернення та реінтеграції (житло, освіта дітей, робота, підтримка бізнесу), стимулювання повернення висококваліфікованих кадрів, включно з науковцями, медиками, інженерами; покращення сервісів для українців за кордоном);

− вдосконалення системи підтримки та інтеграції ВПО;

− боротьба з нелегальною міграцією та торгівлею людьми;

− міграція для відбудови та економічного розвитку;

− формування інформаційно-психологічного середовища міграційної активності населення європейська інтеграція та гармонізація стандартів та ін.

Отже, стратегічні напрями вдосконалення міграційної політики України повинні поєднувати європейську інтеграцію, цифрову трансформацію та соціально-економічні інтереси держави, водночас враховуючи масштабні виклики війни та довгострокові демографічні ризики.

Список використаних джерел

1. Бичай Р.Р. Державна міграційна політика в контексті забезпечення національної безпеки Укра-їни. Дис. … д-ра філософії : 052 Політологія / Прикарп. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2023. 274 с.

2. Сопільник Р.Л., Ковалів М.В., Єсімов С.С., Грищук А.Б., Ілюшик О.М. Міграційне право України: Навчальний посібник. Львів СПОЛОМ 2023. 260 с.

3. Кобець Ю.В., Мадрига Т.Б. Державна міграційна політика України в умовах повномасштабного вторгнення. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2023. Вип. 48. С. 252–259.

4. Оцінка стану реалізації чинної міграційної політики. України. 2025. Дослідження виконано в рамках проєкту "Міграційна політика України: шляхи вдосконалення" за підтримки

Міжнародного фонду “Відродження”. URL: https://ompua.org/wp-content/uploads/2025/06/ZVIT-MG.pdf

5. Мульска О.П., Сорочак О.З. Удосконалення політики регулювання міграційних процесів в умовах соціально-економічної нестабільності: інституціональний підхід. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 2. С. 18−30.

6. Дракохруст Т.В. Правове забезпечення державної міграційної політики : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 416 с.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕАГУВАННЯМ НА ЗАГРОЗИ МЕДИКО-САНІТАРНОГО ХАРАКТЕРУ

Волянський Олександр Петрович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров’я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

В умовах глобалізації, зміни клімату та зростаючої мобільності населення загрози медико-санітарного характеру (пандемії, епідемії, біологічні загрози) стають критичним викликом для національної безпеки. Ефективність подолання цих криз залежить не лише від спроможності медичної системи, а насамперед від якості державного управління. Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від реактивної моделі («реагування на факт») до проактивної стратегії управління ризиками.

Державне управління реагуванням на надзвичайні ситуації медико-санітарного характеру розглядається як системна діяльність інститутів публічної влади, спрямована на ідентифікацію, мінімізацію та ліквідацію біогенних ризиків. Об’єктом цього напряму управління є суспільні відносини, що виникають у процесі забезпечення біологічної та санітарно-епідеміологічної безпеки.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити три базові компоненти механізму державного управління реагуванням на надзвичайні ситуації медико-санітарного характеру:

• інституційно-правовий компонент, а саме нормативна регламентація правових режимів надзвичайних ситуацій та розподіл компетенцій між суб'єктами управління. Це фундамент, що визначає "правила гри" в умовах кризи. Він включає легітимізацію надзвичайних заходів (правові режими надзвичайного стану, надзвичайної ситуації), що дозволяють державі оперативно обмежувати певні права заради збереження життя; гармонізацію із міжнародним правом через імплементацію міжнародних медико-санітарних правил, що зобов'язують державу підтримувати базовий рівень спроможності для виявлення та реагування на ризики.

• організаційно-управлінський компонент, тобто ієрархічна та горизонтальна взаємодія органів виконавчої влади, профільних служб та інституцій цивільного захисту. Даний компонент визначає архітектуру суб'єктів управління та їхні взаємозв'язки, зокрема вертикаль управління та функціональні зв'язки, механізми переходу від цивільного до антикризового управління, де центральну роль відіграє координація між медичною службою та силовими структурами;

• ресурсно-логістичний компонент, формування державних резервів, фінансове забезпечення екстрених заходів та кадровий моніторинг.

Ефективність механізму державного управління базується на дотриманні таких специфічних принципів:

- принцип превентивності, домінування заходів запобігання над заходами ліквідації;

- принцип єдиноначальності та централізації: жорстка вертикаль підпорядкування в момент пікового навантаження на систему;

- принцип інформаційної прозорості: об'єктивне інформування соціуму для запобігання паніці та хаотизації процесів;

- принцип ресурсної достатності: наукове обґрунтування обсягів державних резервів (матеріальних, кадрових, фінансових),

необхідних для автономного функціонування системи у перші 72 години кризи.

У контексті сучасних державно-управлінських трансформацій виокремлюються такі стратегічні пріоритети:

(1) Цифровізація моніторингу та прогностично-аналітичної діяльності**.** Впровадження інтегрованих інформаційних систем епідеміологічного нагляду на основі технологій Big Data. Пріоритетним є створення предиктивних моделей розвитку НС, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення на етапі виникнення загрози.

(2). Інтенсифікація міжвідомчої координації та мережевої взаємодії. Формування мультисекторальних платформ для синхронізації дій органів влади. Стратегічне значення має перехід до концепції «Єдиного здоров'я», що передбачає інтегрований підхід до управління здоров'ям людини, тварин та екосистеми.

(3). Забезпечення операційної стійкості системи охорони здоров'я. Стратегічне планування потужностей медичної інфраструктури, створення гнучких алгоритмів перепрофілювання лікувальних закладів та розбудова автономних логістичних ланцюгів постачання критичних ресурсів.

(4). Стратегічні комунікації та управління суспільною довірою. Формування науково обґрунтованої системи інформування населення з метою нейтралізації деструктивних інформаційних впливів та забезпечення високого рівня комплаєнсу громадян щодо державних профілактичних заходів.

Аналіз поточної практики виявляє низку детермінант, що обмежують ефективність реагування: функціональне дублювання повноважень, інерційність бюрократичних процедур та дефіцит висококваліфікованих менеджерів у сфері публічного здоров'я.

Відповідно оптимізація механізму державного управління реагуванням на надзвичайні ситуації медико-санітарного характеру передбачає адаптацію вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів (Міжнародні медико-санітарні правила ВООЗ); децентралізацію функцій управління ризиками з посиленням суб'єктності територіальних громад; впровадження програмно-цільового методу фінансування заходів біологічної безпеки.

Стратегічні пріоритети державного управління у сфері медико-санітарного реагування полягають у формуванні адаптивної моделі управління, що базується на принципах випереджувального планування, цифрової трансформації та високого рівня міжвідомчої інтеграції. Ефективність такої моделі є визначальним чинником забезпечення національної стійкості в умовах глобальних біогенних викликів.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 1002-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-%D1%80#Text

2. Міжнародні медико-санітарні правила (2005) / Всесвітня організація охорони здоров'я. 3-тє вид. Женева: ВООЗ, 2016. 92 с.

3. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: https://moz.gov.ua/ (дата звернення: 27.11.2025).

4. World Health Organization. Health Emergency and Disaster Risk Management Framework. Geneva: WHO, 2019. 48 p.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕХАНІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Зуєв Ярослав Миколайович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка, м. Житомир.

Удосконалення кадрового механізму в органах публічної влади передбачає забезпечення висококваліфікованими кадрами, раціональне використання кадрового потенціалу та створення дієвого апарату шляхом удосконалення політики найму, навчання, оплати праці, процедур та соціальних відносин. Головна мета – забезпечити баланс між оновленням та збереженням складу кадрів, що відповідає потребам, законодавству та ринку праці [1].

Удосконалення кадрового механізму в органах публічної влади України включає рішення низки основних завдань:

- створення актуальної нормативно-правової бази кадрової політики та кадрової діяльності у сфері публічного управління (розробка та прийняття нормативно-правових актів, які регулюють питання кадрової політики та кадрової діяльності в Україні);

- підвищення рівня науково-теоретичного та інформаційно-аналітичного забезпечення процесів формування та реалізації державної кадрової політики у галузі адміністративної влади;

- формування системи управління державною службою та її персоналом, координація діяльності кадрових служб органів державного та муніципального управління;

- розвиток системи додаткової професійного освіти, управління розвитком професійних, ділових та моральних якостей державних службовців;

- створення системи державного та громадського контролю над процесами формування та реалізації державної кадрової політики та за кадровою діяльністю у сфері державної служби;

- розробка системи критеріїв ефективності кадрової політики та кадрової діяльності, індикаторів та тенденцій розвитку кадрового потенціалу державної служби [2].

Кадрова політика у публічному управлінні виконує ряд функцій, серед яких:

- формування складу кадрів із службовців професійного рівня, які мають важливі якості для забезпечення високої ефективності діяльності державних органів;

- впровадження сучасних механізмів та техніки кадрової політики;

- підвищення рівня відповідальності кадрових служб органів публічного управління.

Кадрова політика держави будується з урахуванням наступних принципів. Принципами державної кадрової політики у сфері державної служби називаються основні регламентуючі положення, в яких відображаються закономірності та тенденції зміни кадрових відносин та кадрових процесів у сфері державної

служби, правила, які є основою діяльності суб'єктів державної кадрової політики з розробки та втілення її у життя.

Основними принципами формування кадрового складу є:

- професійність та ділові якості;
- необхідність удосконалення професійної майстерності [3].

Принцип професійності та наявності службових досягнень відіграє важливу роль у формуванні кадрового складу. В іноземних країнах це основний принцип формування кадрів державної служби. Дотримання цього принципу можливе за умови застосування механізмів, які дозволяють врахувати персональні заслуги громадян, що надходять на державну службу, та службовців у процесі проходження служби. Відповідним чином, цей принцип вимагає від кадрової служби та від керівництва уважного та справедливого врахування всіх заслуг кожного службовця. Даний принцип також має на увазі використання досконалої та об'єктивної системи оцінки службової діяльності та поведінки службовців. З метою персоніфікації службових досягнень слід використовувати сучасні процедури оцінки заслуг кожного службовця вищими керівниками, співробітниками та підлеглими.

Серед механізмів реалізації принципу можна назвати наступні: регулярна атестація службовців; запровадження на окремих посадах особливого порядку оплати праці, в залежності від ефективності професійної службової діяльності, показники якої визначено у службовому регламенті.

Слід зазначити, що механізми реалізації даного принципу роботи з кадрами вивчені недостатньо.

Щодо другого принципу, необхідність удосконалення професійної майстерності має на увазі розвиток службовцями власних професійних знань, умінь та навичок. Принцип професійної майстерності доповнює основний принцип громадянської служби - професіоналізму та компетентності цивільних службовців [4].

Механізмом реалізації цього принципу є професійне навчання та розвиток державних службовців. Безперервне додаткова освіта цивільних службовців (підвищення кваліфікації, стажування, професійна перепідготовка) здійснювати вдосконалення професійної майстерності службовців. Конкурсна основа

зарахування до кадрового резерву також покликана сприяти зростанню професійної майстерності службовців [1].

Список використаних джерел:

1. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Публічне урядування. 2015.№ 1. С. 139–146

2. Орлів М.С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі: монографія. Київ ; ІваноФранківськ : «Лілея-НВ», 2018. 300 с.

3. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія / Сергій Селіванов, Наталія Обушна, Світлана Хаджирадєва. Київ : Каравела, 2019. 291 с

4. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23–29.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Іванова Аліна Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка, м. Житомир

Комунікації є однією з основних складових ефективного управління державою та мають надзвичайно важливе значення, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію між державними органами, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Вони виступають як основний інструмент для забезпечення взаємодії між різними рівнями державного управління, громадянами, органами публічної влади та іншими зацікавленими сторонами [1].

Найважливіший інструмент для досягнення бізнес-цілей, забезпечення національної стабільності та підвищення довіри до державних інституцій є довіра публічній владі. Від ефективності

комунікацій залежить, наскільки успішно здійснюються політичні, економічні та соціальні процеси в країні.

Одним з основних завдань державних комунікацій є надання громадянам точних, актуальних та зрозумілих відомостей щодо урядових політик, змін у законодавстві, нових ініціатив та наявних державних послуг. Це допомагає громадянам краще орієнтуватися в правовому полі, користуватися державними послугами та виконувати свої обов'язки. Доступність інформації в контексті управління державою є ключовим аспектом для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державних органів. Вона стосується не лише надання інформації, а й забезпечення її розуміння та доступу для різних груп громадян [2].

Основні елементи, які визначають значення доступності інформації у публічному управлінні, містять:

1. Прозорість урядових процесів.

- Інформація про рішення та політики: громадяни повинні мати змогу отримати доступ до рішень, політик та дій урядів, що безпосередньо впливають на їхнє життя. Наприклад, доступність інформації про бюджетні витрати, результати програм або зміни в законодавстві дозволяє громадянам контролювати використання державних ресурсів.

- Механізми доступу до даних: впровадження відкритих даних (open data), коли інформація, створена органами державної влади, стає доступною для всіх зацікавлених осіб, стимулює розвиток громадянського суспільства, надає можливості для незалежного аналізу та контролю.

2. Забезпечення рівного доступу для всіх громадян.

- Безперешкодний доступ до послуг: для забезпечення рівних можливостей для всіх громадян важливо, щоб вони мали однаковий доступ до необхідної інформації, незалежно від свого місця проживання, соціального статусу чи рівня освіти. Це передбачає створення зручних інтерфейсів для онлайн-ресурсів, забезпечення наявності інформації різними мовами, доступність для людей з інвалідністю.

- Інклюзивність: окрім традиційних форм доступу (публікації на урядових сайтах), важливо використовувати різні канали для

забезпечення доступності інформації: телефонні гарячі лінії, соціальні мережі, мобільні додатки та інші технології. 3. Швидкість та актуальність інформації

- Актуальність даних: інформація, яка надається громадянам, має бути не лише доступною, але й своєчасною та актуальною. Наприклад, під час кризових ситуацій, таких як пандемії або природні катастрофи, важливо оперативно надавати громадянам актуальні вказівки та рекомендації.

- Інтерактивні платформи: використання цифрових технологій дозволяє громадянам швидко отримувати необхідну інформацію, взаємодіяти з державними органами через онлайн-платформи, отримувати зворотний зв'язок.

4. Право на інформацію та свобода слова.

- Забезпечення доступу до публічної інформації: громадяни мають право знати, як приймаються рішення, які закони чи ініціативи обговорюються. Законодавство, яке гарантує право на інформацію, сприяє відкритості та доступності урядових даних. Це також дозволяє людям оцінювати, наскільки ефективно працюють урядові установи.

- Захист свободи інформації: доступ до інформації є також важливим елементом для забезпечення свободи слова та зміцнення демократії. Коли інформація не обмежена, громадяни мають можливість повноцінно брати участь у громадських та політичних процесах.

5. Участь громадян у прийнятті рішень.

- Консультації та зворотний зв'язок: доступність інформації дає можливість громадянам брати участь у процесах обговорення і формування політик через консультації, публічні обговорення, опитування. Це сприяє формуванню більш відповідальних та обґрунтованих рішень, що враховують потреби і думки суспільства.

- Покращення зворотного зв'язку: технології дозволяють ефективно збирати і обробляти зворотний зв'язок від громадян. Вони можуть виявляти свої побажання, пропозиції або критичні зауваження щодо діяльності органів державної влади [1, 3, 4].

Список використаних джерел:

1. Намесник Н.О. Удосконалення застосування інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічної влади. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/cor

2. Герман Д., Карпенко Ю. Перспективи застосування концепцій цифрового домінування та трансгуманізму в державному управлінні. Державне управління. 2022 рік. Том 10, Випуск 6. С. 19-23. URL: https://doi.org/10.15421/152239.

3. Коваленко О.В. Розвиток сучасних форм комунікацій в системах публічного управління та адміністрування. 2023 рік. URL: https://doi.org/10.36059/978-966

4. Котух Є.В. Електронне урядування як нова парадигма державного управління. Інвестування: практика та досвід. 2020 рік. Випуск 3, лютий. С.122-127.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Кальниш Юрій Григорович
доктор наук з державного управління,професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Золотухіна Софія Максимівна
здобувачка вищої освіти, Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

По всьому світу частка традиційної економіки знижується, а цифрової – зростає, генеруючи могутні стратегічні переваги для бізнесу. Фактично, подальше прискорення економічного та соціального розвитку країни можливе лише за умови цифрових перетворень. Саме цифрова економіка є акселератором соціально-економічного життя суспільства у сучасному світі, саме вона здатна стрімко підвищити ВВП країни. Використання нових технологій в управлінській діяльності є запорукою конкурентоздатності та оптимізації системи публічного управління сучасної держави. Тому

одним з головних тематичних напрямів наукових досліджень та практичних розробок у галузі публічного управління є впровадження та розвиток цифрових технологій як засобу забезпечення ефективної діяльності державного апарату.

Під цифровою трансформацією слід розуміти «процес, під час здійснення якого компанії інтегрують безліч цифрових технологій з метою досягнення більшої продуктивності та стійкої конкурентної переваги за рахунок перетворення бізнес-моделей, клієнтського досвіду, операційної діяльності, одночасно впливаючи на персонал і систему цінностей» [1].

Сьогодні цифрова трансформація зумовлює те, що стратегічних лідерів в світовій економіці визначає не стільки багаторічна історія успіху або вартість внутрішнього валового продукту (ВВП) та активів, скільки здатність швидко змінюватись та адаптувати свій економічний потенціал до нових умов. Цифрові технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку національних економік. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління, переформатувати комунікації, технології та організаційну структуру публічного управління на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнто орієнтованості, інноваційності та синергії тощо.

В епоху традиційної економіки і за часів Адама Сміта мало сенс розраховувати точку беззбитковості і оптимальні розміри підприємств і компаній, для цифрової економіки – це не важливо: підприємство може бути дуже маленьким, не мати своїх площ, і при цьому успішно розвиватися. Для прикладу компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, проте ми бачимо результат. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи підприємства.

Для забезпечення довготривалого успіху національних підприємств на світовому ринку, підвищення їх інноваційного потенціалу, використання цифрових технологій, перетворення

бізнес-процесів тощо, стають вирішальними нові механізми регулювання підприємницької діяльності, які держави спроможні запровадити в процесі цифрової трансформації. Тому, слушно зауважується, що: «Процес цифрового перетворення вимагає поетапного та стратегічного опрацювання кроків і пов'язаної системи цільових показників стратегічного розвитку, що забезпечує, зокрема, моніторинг досягнення поставлених цілей» [2].

Однак, сьогодні основними причинами неповноцінної цифрової трансформації є відсутність стратегії, брак компетенцій, внутрішній опір у підприємстві та несформованість єдиного органу управління трансформацією. Перераховані перешкоди найчастіше взаємопов'язані – неповноцінність знань у сфері цифрової трансформації не дає змоги стратегічно планувати розвиток організації, що пов'язано зі складністю застосування звичних методів стратегічного управління щодо нового явища.

Ефективним видається при запровадженні діджиталізації стратегії системи публічного управління (регулювання) в економічний сфері використання так званої «дорожньої карти» заходів цифрової трансформації взаємодії держави з суб'єктами ринкової економіки, що допоможе зробити цей процес зрозумілим, поетапним, хронологічним та поступовим.

Задача комплексних систем стратегічного управління полягає в тому, що на рівні публічного регулювання економіки проводиться стратегічне планування, при цьому структура управління організована таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та створити необхідний інструментарій для перетворення цих стратегій на конкретні виробничі та економічні плани, що реалізуються на практиці.

Найбільш значущим підходом у сфері стратегічного управління є системний підхід, за якого стратегічне управління являє собою самостійну складну систему, що складається із сукупності певних елементів і взаємозв'язків між ними, де елементи також мають розглядатися як окремі самоврядні системи. Під час ухвалення управлінських рішень акцент варто робити на збігу внутрішнього потенціалу національної економіки та зовнішніх можливостей. Необхідність у застосуванні стратегічного управління

щодо формування та реалізації політики в рамках цифрової трансформації у свою чергу вимагає впровадження стратегії цифрової трансформації (цифрова стратегія – digital strategy), яка супроводжуватиме та спрямовуватиме державну політику на шляху цифрової трансформації, використання можливостей цифрових ресурсів.

Розроблення цифрової стратегії здебільшого стосується не лише організаційних форм впровадження державної політики, але акцент цієї стратегії зміщується в бік стратегічного планування на рівні усієї економічної сфери та супроводжується відповідними змінами.

Наприклад, центральним координатором і регулювальником економічних процесів маже стати єдина державна цифрова платформа, що виступатиме центральною ланкою безбар'єрної взаємодії учасників стратегічного управління економічними процесами.

Також актуальним може стати метод стратегічного управління, як управління промисловою екосистемою.

Ранній варіант визначення «бізнес-екосистеми» (business ecosystem) було запропоновано Дж. Ф. Муром, ідея якого полягала в тому, що компанію необхідно розглядати не як члена однієї галузі, а як частину бізнес-екосистеми, що охоплює безліч галузей. Будучи учасником екосистеми, компанії спільно розвивають можливості навколо нових інновацій за допомогою спільної роботи для створення продукції та послуг. З метою адміністрування трансформації бізнес-моделей компанії вдаються до платформного підходу формування системи стратегічного управління перетвореннями [3].

Сучасні автори стверджують, що в умовах цифрової трансформації стратегічне управління промисловими екосистемами що являє собою «складну систему економічних акторів, які діють на базі єдиної цифрової платформи», отже, має здійснюватися також з урахуванням платформного підходу [2].

На завершення, слід наголосити, що успішна цифрова трансформація економіки потребує не лише технологічних змін, але й комплексної адаптації операційних процесів та організаційних

структур публічного управління (регулювання) економічних процесів, де застосування саме цифрових платформ дозволяє забезпечити безбар'єрну взаємодію учасників бізнес-екосистеми та створити синергію між бізнес-моделями.

Список використаних джерел

1. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. Розвиток міста. 2024. № 4(04). С. 61-67.

2. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 188 с.

3. Moore, J. F. (1997). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. N.Y. P. 6–7.

ЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Кандаурова Тетяна Вячеславівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
м. Київ

Система публічного управління в Україні формувалася як результат накладання радянської адміністративної спадщини, хвиль реформ державної служби, децентралізації та євроінтеграційних процесів. Унаслідок цього в єдиному полі співіснують різні управлінські логіки й практики: від бюрократичних, орієнтованих на процедуру, до мережевих, які спираються на партнерство з громадянським суспільством і бізнесом [4, с. 10–11]. За умов війни, масштабної релокації населення та бізнесу, руйнування інфраструктури, а також різкого зростання запиту на прозорість і підзвітність влади питання ефективності публічного управління набуло критичного характеру.

Проблема ускладнюється тим, що в науковій і практичній площинах поняття «ефективність» часто використовується

фрагментарно. В одних випадках воно зводиться до економії бюджетних ресурсів, в інших – до швидкості ухвалення рішень або до рівня задоволеності населення окремими послугами. У підсумку відсутнє узгоджене бачення, які саме характеристики діяльності органів влади слід вважати визначальними для оцінювання результативності управління в умовах політичної та безпекової турбулентності. При цьому сучасні дослідження інституціоналізації публічного управління показують, що формальна наявність органів і процедур ще не гарантує реальної здатності держави виконувати свої функції [1, с. 90–92; 4, с. 11–12].

Ще один вимір проблеми стосується якості кадрового складу публічної служби. Аналіз робіт, присвячених компетенціям суб'єктів управління, демонструє розрив між формально закріпленими повноваженнями та фактичним рівнем професійної підготовки, управлінської культури й здатності працювати в режимі постійних криз [2, с. 4–6; 6, с. 148–150]. Наявні механізми добору й оцінювання державних службовців лише частково враховують ті компетентності, які потрібні для роботи зі складними, слабо структурованими проблемами, характерними для сьогодення.

На рівні теоретичного осмислення ефективність публічного управління найчастіше розглядається через категорії інституційної спроможності, раціональності прийняття рішень та результативності реалізації публічної політики. Інституційна спроможність охоплює не лише формальну наявність органів, повноважень і процедур, а й стабільність правил гри, послідовність практик, здатність забезпечувати виконання ухвалених рішень у ситуації ресурсних обмежень і зовнішніх шоків [1, с. 92–94; 4, с. 11–13]. Дослідження інституціоналізації публічного управління підприємництвом показують, що стійкі й передбачувані інститути знижують транзакційні витрати для бізнесу та сприяють зростанню інвестиційної активності, навіть якщо загальний рівень економічної нестабільності залишається високим [1, с. 94–96].

Компетентнісний підхід зосереджує увагу на якості управлінських рішень через призму знань, умінь і ціннісних орієнтацій публічних службовців. У межах цього підходу ефективність пов'язується з тим, наскільки суб'єкти управління

здатні інтерпретувати складні проблеми, працювати з даними, координувати різні групи інтересів, формувати довіру та підтримувати легітимність влади [2, с. 4–7; 6, с. 149–151]. Емпіричні дослідження розвитку кадрів публічного управління доводять, що системні програми підвищення кваліфікації, які поєднують формальне навчання з наставництвом та горизонтальним обміном досвідом, суттєво підвищують здатність органів влади реагувати на кризові ситуації та ініціювати інноваційні рішення [6, с. 151–155]. У цьому контексті важливою стає не стільки кількість працівників у системі, скільки їхній компетентнісний профіль і спроможність діяти в логіці публічного сервісу, а не корпоративної закритості.

Вагомий масив досліджень присвячено процедурному аспекту ефективності. Йдеться про те, як саме організовано процес ухвалення й реалізації управлінських рішень: які етапи він включає, наскільки прозорими є правила доступу зацікавлених сторін до вироблення політики, якою мірою забезпечена підзвітність виконавців. У роботах, присвячених місцю процедур публічного адміністрування в системі публічного управління, наголошується, що чітко визначені, стандартизовані й цифровізовані процедури зменшують простір для дискреції, корупційних практик і вибіркового застосування норм [7, с. 122–124]. Цей аспект особливо важливий за умов високої конфліктності середовища, коли легітимність рішень влади значною мірою залежить від сприйняття справедливості й однакового застосування правил для різних груп населення.

Порівняльні дослідження архетипних моделей публічного управління та зарубіжного досвіду демонструють, що країни, які досягли відносно високої стійкості інституцій, поєднують різні управлінські традиції та впроваджують гібридні моделі [3; 5, с. 366–370]. Наприклад, англосаксонські моделі із сильним акцентом на ринкових механізмах і контрактному управлінні доповнюються елементами континентальної правової традиції, що забезпечує чіткість правових рамок і захист прав громадян. Для України релевантним є досвід країн Центрально-Східної Європи, які пройшли шлях від постсоціалістичних адміністративних систем до

інституцій ЄС. У цих країнах ефективність публічного управління забезпечується через поєднання децентралізації, сильної системи місцевого самоврядування, професіоналізованої державної служби та розвинених механізмів участі громадян у виробленні політики [3].

Сучасні виклики ставлять перед українською системою публічного управління кілька груп завдань. Перша стосується забезпечення безперервності публічних послуг у воєнний час і в умовах руйнування частини інфраструктури. Тут ефективність вимірюється здатністю органів влади швидко перебудовувати процедури, перерозподіляти ресурси й підтримувати мінімально необхідний рівень сервісів для населення й бізнесу. Друга група пов'язана з інтеграцією цифрових технологій у всі основні управлінські процеси – від електронного документообігу до аналітики даних і комунікації з громадянами. Продуктивність такої інтеграції залежить від того, чи супроводжується вона зміною управлінських практик, чи зводиться лише до технічної автоматизації існуючих процедур [4, с. 12–13; 7, с. 123].

Третя група завдань пов'язана з відновленням і підтримкою довіри до інститутів влади. Архетипні моделі публічного управління показують, що легітимність системи формується не тільки через формальне дотримання правових процедур, а й через відповідність дій владних інститутів колективним уявленням суспільства про справедливість, порядок і взаємну відповідальність [5, с. 368–372]. Для України, де історично високий рівень недовіри до держави поєднується з очікуванням активної ролі влади у забезпеченні колективної безпеки, ефективність управління вимірюється спроможністю одночасно забезпечувати рішучість дій і відкритість до діалогу з громадянами.

Метою дослідження є теоретичне й прикладне уточнення змісту категорії «ефективність публічного управління» для умов сучасних викликів, що постали перед українською державою, а також окреслення ключових напрямів підвищення результативності управлінських рішень. Для досягнення цієї мети передбачається: по-перше, узагальнити наявні в українській та зарубіжній літературі підходи до розуміння ефективності публічного управління, з

особливою увагою до інституційного, компетентнісного й процедурного вимірів [1, с. 88–92; 3; 5, с. 362–370]; по-друге, виявити, які саме характеристики сучасних викликів – воєнних, економічних, технологічних – найбільше впливають на результативність діяльності органів влади [4, с. 10–13; 7, с. 122–124]; по-третє, на основі аналізу практик розвитку кадрів і реформування публічної служби визначити змістові акценти для подальшого вдосконалення кадрової політики та системи професійного навчання державних службовців [2, с. 4–7; 6, с. 148–155]. Очікуваним результатом є формування цілісного бачення ефективного публічного управління, здатного забезпечувати стійкість інститутів, адаптивність політики та збереження довіри суспільства в умовах довготривалої нестабільності.

Список використаних джерел

1. Гавричков О. Інституціоналізація публічного управління підприємництвом. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2025. № 10(64). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-88-97 (дата звернення: 21.11.2025).

2. Клімов В. А. Види компетенції суб’єктів публічного управління, її співвідношення з іншими категоріями публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 16. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-07 (дата звернення: 21.11.2025).

3. Корнута Л., Панова Н., Маслова Я. Зарубіжний досвід публічного управління. Нац. ун-т "Од. юрид. акад.", 2019. URL: https://doi.org/10.32837/11300.14045 (дата звернення: 21.11.2025).

4. Маліновська О. Я., Стеблик Н. В. Інституалізація публічного управління: реалії сьогодення. Реформування економіки в контексті міжнародного співробіт-ництва: механізми та стратегії. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-10 (дата звернення: 21.11.2025).

5. Перхач О., Лукашевська У. Архетипні моделі публічного управління. Public management. 2019. Т. 18, № 3. С. 362–373. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-362-373 (дата звернення: 21.11.2025).

6. Салманов С. Розвиток кадрів публічного управління як основа кадрової політики у сфері публічного управління. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 13(27). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-146-158 (дата звернення: 21.11.2025).

7. Хрідочкін А. В. Місце процедур публічного адміністрування в системі публічного управління. Закарпатські правові читання. право як інструмент стійкості та розвитку в умовах сучасних цивілізаційних викликів. частина 2. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-298-5-122 (дата звернення: 21.11.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Карловський Олександр Адольфович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м.Київ

Низький рівень довіри до органів місцевої влади в Україні, що складає 15-25% за даними KIIS, 2023 [5], Серед 76% населення України вважають корупцію головною проблемою за Transparency International [6]). Наслідками такого дисбалансу є соціальна апатія, що проявляється в низькій участі в ініціативах (до 18%), та слабкість громадянського суспільства. Таке поєднання призводить до того, що 67% громадян не розуміють механізмів самоврядування, та рівень звернень до місцевої влади становитиь менше 20%. Влада зі свого боку використовує маніпуляції, як "симульована участь" (псевдо-громадські організації для легітимізації рішень) для вирішення здебільшого питань які важливі не для всієї громади, а для певного кола осіб. Це за законом зворотнього зв’язку підсилює коррупцію [7]. Це призводить до розриву між реальними діями влади та її сприйняттям громадою.

Мета дослідження – розробити механізм формування позитивного іміджу на основі узгодження його типів через активізацію громадянського суспільства та вдосконалення комунікацій.

В основі дослідження лежить тритипологія іміджу (реальний, репрезентований, сприйнятий), що є ефективним інструментом аналізу [1, 3]. Імідж в цій роботі розглядається як міждисциплінарне поняття – свідомо створений образ для емоційно-психологічного впливу на громадськість [3]. Ключову роль у узгодженні типів іміджів відіграє громадянське суспільство (ГС), яке виконує функції моніторингу, корекції та формування думки [2].

Формування іміджу має триєдну природу, де базову роль відіграє реальний імідж (фактична ефективність, прозорість, етика). В українському контексті спостерігаються значні дисбаланси, зумовлені історичною спадщиною недовіри до влади яка охоплює досить довгий часовий проміжок, слабкістю ГС в реальному часі та маніпулятивними практиками влади [4, 7]. Основні форми цих дисбалансів є маскування реального іміджу репрезентованим через парадні звіти, а також "симуляція" участі громадськості за допомогою лояльних НГО [7]. Як наслідкок такого дисбалансу – падіння довіри, зростання корупції та деградація місцевого розвитку.

Для подолання дисбалансів запропоновано механізм формування позитивного іміджу, що базується на принципах прозорості, діалогу, автентичності та включеності. Запропоновано імідж розділити на три складові.

Реальний імідж - об'єктивний образ на основі фактів (ефективність, прозорість, відповідальність, професіоналізм, етика).

Репрезентований імідж – свідомо створений образ через комунікацію (маркетингові інструменти, канали: соцмережі, ЗМІ).

Сприйнятий імідж - суб'єктивний образ у свідомості громадян про діяльність органів місцевої влади.. Залежить від активності ГС.

Основна ідея це динамічний вплив різних типів іміджу один на одного, Механізм є динамічним циклом узгодження через три підсистеми. Вдосконалення реального іміджу (антикорупційні заходи, стандарти якості послуг, відкриті дані). Вдосконалення

репрезентованого іміджу це автентична репрезентація (відкрита комунікація, відмова від маніпуляцій, ефективні кризові комунікації). Та формування об'єктивного сприйнятого іміджу (розвиток ГС, громадянська освіта, медіаграмотність, залучення до прийняття рішень).

Зв'язковою ланкою виступає інституалізований діалог між громадянським суспільством і владою. Формування широких громадських рад, робочих груп до яких входить представники всіх соціальних груп та загалом активна участь суспільства в діяльності органів місцевої влади, який забезпечує циклічний зворотний зв'язок: аналіз сприйняття → адаптація діяльності/комунікації → оцінка ефекту.

Практична значущість. Розроблено конкретні рекомендації для стейкхолдерів.

Для органів влади - впровадження стандартів прозорості, Кодексу етичної комунікації, справжніх громадських рад. Можливість висловити свою думку і пропозицію з мінімальним витраченим часом і доступом.

Для ГС - системний моніторинг діяльності влади, просвітництва, викриття маніпулятивних практик.

Для системи освіти - інтеграція громадянської освіти на всіх рівнях, від школи до вищої освіти. Це повинно підвищити відсоток громадян, які розуміють механізми місцевого самоврядування, свої можливості та прискорити формування громадянського суспільства.

Висновок. Таким чином, розроблений механізм дозволяє подолати розрив між реальними діями влади, їх комунікацією та сприйняттям громадянами шляхом інституалізації діалогу та комплексного впливу на всі типи іміджу, що є запорукою формування стійкого позитивного іміджу та легітимності органів місцевої влади. В даній моделі базисом є активне громадянське суспільство, що через активний вплив на владу реальні її дії, реально репрезентуються та сприймаються суспільством. І за рахунок зворотнього зв’язку іде корекція дій влади відповідно до потреб суспільства. Робота цього механізму автоматично формує позитивний імідж влади на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Почепцов Г. Г. Комунікаційні складові іміджу організації / Г. Г. Почепцов // Вісник Книжкової палати. – 2018. – № 5. – С. 45–49.

2. Шевченко В. М. Громадянське суспільство в Україні: стан та перспективи розвитку / В. М. Шевченко // Політичний менеджмент. – 2022. – № 3 (78). – С. 67–82.

3. Почепцов Г. Г. Іміджелогія / Г. Г. Почепцов. – Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2018. – 485 с.

4. Шиллер Г. Маніпулятори свідомістю / Г. Шиллер ; пер. з англ. – Київ : Видавництво «Курс», 2021. – 320 с.

5. Довіра суспільства до інституцій влади: результати соціологічного дослідження. Київський міжнародний інститут соціології (KIIS). – 2023.

6. Індекс сприйняття корупції 2022. Transparency International Україна. – 2023.

7. Іваненко О. В. Симульована участь громадськості як загроза демократії в Україні : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Публічне управління та адміністрування в умовах воєнного стану» (м. Київ, 15–16 лист. 2023 р.) / О. В. Іваненко. – Київ : НаУДУ, 2023. – С. 112–115.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Кириченко Олександр Аркадійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу на місцевому рівні – це створення сприятливих умов (фінансування, консультації, інновації, зниження бюрократії) для зростання місцевих підприємств, що сприяє створенню робочих місць, збільшенню податків та економічній стійкості громад,

особливо у сферах, як крафтове виробництво, цифрові послуги та сільське господарство, що є ключовим для відновлення та розвитку України.

Малі та середні підприємства (МСП) є ключовим сегментом ринкової економіки. Вони забезпечують економічну стабільність країни, наповнюють бюджети, створюють робочі місця, насичують ринок товарами та послугами, формують конкурентне середовище. МСП демонструють мобільність в умовах швидкої динаміки суспільних процесів, адаптуються до змін ринку, впроваджують новітні технології. Публічне управління розвитком МСП сприяє формуванню середнього класу, становленню громадянського суспільства, зменшенню соціальної нерівності та напруги, прискоренню демократизації ринкових відносин та забезпеченню соціальної стійкості.

Чимало МСП в Україні зазнали серйозних втрат через розпочату Росією повномасштабну війну, що призвело до їх зупинки та збільшення безробіття в країні. Тому удосконалення публічного управління розвитком малого та середнього бізнесу – надзвичайно важливе багатовимірне завдання.

Структура суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працюють на території України, протягом 2014–2022 рр. залишалася практично незмінною: малі підприємства становили 95 % від загальної сукупності підприємств, середні – майже 5 % [1].

Проте з розгортанням на теренах України повномасштабної війни загальна чисельність МСП зазнала суттєвих змін. Так, порівняно з 2020 р. їхня кількість протягом 2022 р. зменшилася майже на третину, зокрема середніх підприємств стало менше на 17 %, малих – на 31 %. Хоча, варто зазначити, подібна тенденція спостерігалася ще в передвоєнний період, особливо стосовно малих суб'єктів підприємництва.

Через війну багато компаній зазнали серйозних втрат, припинили свою діяльність або перемістили підприємства в інші регіони країни, скориставшись можливістю релокації. Це призвело до значного зменшення обсягів виробництва та збуту, що, своєю чергою, вплинуло на економіку країни загалом. Дестабілізація

сектора малого та середнього бізнесу і зниження його ділової активності негативно позначилися на рівні зайнятості, стали чинниками зростання безробіття.

Якщо до повномасштабного російського збройного вторгнення п'ята частина бізнесу (22,3%) оцінювала свій фінансово-економічний стан як задовільний чи поганий, то наприкінці 2023 р. таких підприємств налічувалось уже 78,1 %. Лише 36,5 % підприємств малого та середнього бізнесу в Україні продовжували працювати під час війни, а 6 % були вимушені припинити діяльність більше ніж на один рік. Найдужче постраждали підприємства Східного та Південного регіонів. Так, на сході країни через воєнні дії 18,2 % підприємств були змушені призупинити свою діяльність на 12 місяців, а то й на довший період, на півдні частка таких підприємств становила 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва й транспорту, громадського харчування й туризму, найменше постраждали ІТ-сектор і сільське господарство [2].

Попри війну, порушення логістики, економічну турбулентність, безпекові ризики та інші кризові явища МСП, забезпечуючи роботою три чверті працездатного населення країни, залишаються основним джерелом робочих місць в Україні. Зокрема, частка працівників, які зайняті на середніх підприємствах, наближається до 50 %, ще понад чверть працюють у малих підприємствах (табл. 3). МСП стали рушіями відновлення позитивної економічної динаміки в 2023 р. Частково цього вдалося досягнути завдяки переорієнтації на виробництво товарів подвійного призначення чи виробництво обладнання для військових, що також сприяло оновленню робочих місць. Показово, що саме середні підприємства виявили найбільшу стійкість, а частка зайнятих на них працівників у 2022 р. збільшилася.

Представники МСП називають низку проблем, які виникають під час взаємодії з органами влади, серед них такі:

- блокування податкових накладних (31,3 % підприємств стикнулись із цією проблемою). Цей показник знизився порівняно з попередньою фазою дослідження, коли він становив 44,2 %, але все ще посідає перше місце;

- проблема логістики, яка ускладнюється з плином часу. Якщо в листопаді 2023 р. на неї вказали 23 % респондентів, то у грудні цей показник становив 25 %;

- почастішали випадки відмови державних органів у бронюванні ключових співробітників (19,8 % підприємств стикнулись із цією проблемою).

Першочерговими завданнями для влади підприємці вважають усунення корупції (66,7 %) та покращення доступу до кредитних ресурсів (42,4 %). Також значна частка підприємців вказала на необхідність проведення судової (36,4 %) та податкової (32,5 %) реформ, запровадження е-бронювання (32,6 %), посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку Державної податкової служби та Бюро економічної безпеки (29,3 %), прискорення руху товарів через митницю (26,4 %).

Публічне управління в період повномасштабної війни спрямоване на активну підтримку малого й середнього бізнесу через інструментарій податкових преференцій, субсидованого кредитування, грантові проєкти тощо [2].

Доцільність подальших дій щодо забезпечення сприятливих умов для відновлення й розвитку малого та середнього бізнесу підтверджується його стійкістю та здатністю в надскладних умовах виконувати важливі соціально-економічні функції. Нині розвиток бізнесу значною мірою залежить від прийняття владою ефективності рішень. Завдання держави – швидко реагувати на мінливе середовище, обирати правильні інструменти й методи контролю, підтримки подолання викликів та перешкод у сфері середнього і малого бізнесу. Це забезпечить його успішне функціонування, сприятиме стійкості економіки країни в період війни та формуванню міцних підвалин для побудови в майбутньому економічно сильної України [3].

Ключові завдання публічного управління в контексті досягнення цієї мети:

1. Запобігання тискові правоохоронних органів на бізнес та мінімізація корупції в регуляторній сфері, які призводять до значних економічних втрат та зменшення потенційних надходжень до державного бюджету.

- реформування Державної митної служби України, задля чого доцільно залучати міжнародних експертів та консультантів з досвідом реформування митних служб для надання рекомендацій та допомоги в процесі реформування;

Необхідними діями в цьому напрямі є:

- підвищення ефективності Бюро економічної безпеки з дотриманням стандартів Євросоюзу; для контролю цієї ефективності доцільним вважається створення й затвердження якісних і кількісних критеріїв оцінювання;

- подолання перешкод для функціонування МСП: зміна ідеології щодо застосування СМ КОР з імперативної на аналітичну, запровадження граничного терміну блокування податкових накладних, підвищення обов'язкового порогу реєстрації платником ПДВ; гарантування збереження спрощеної системи оподаткування при мінімізації зловживань нею (зокрема, законодавче визначення критеріїв розділення трудових відносин та фрилансу, заміна широкої фіскалізації ФОП 2-ї та 3-ї груп ЄП на фіскалізацію виключно ризикових категорій платників, які мають високу ймовірність досягнення лімітів для єдиного податку); забезпечення повноцінного автоматичного обміну податковою та митною інформацією з іншими країнами; створення дієвого механізму автоматизованого зіставлення документів щодо митної вартості товарів.

2. Сприяння розширенню інструментів фінансування бізнесу та страхування ризиків, у т. ч. воєнних, розширення можливостей для кредитування від банківського сектора, отримання фінансування через донорські проєкти та гранти тощо, що є особливо важливим для бізнесу задля вирішення завдань відновлення після руйнувань і втрат.

3. Упровадження оптимальної моделі бронювання працівників, що дає можливість у цифровий спосіб (е-бронювання) оперативно забронювати від призову військовозобов'язаного, який своєю працею сприяє обороноздатності країни.

4. Сприяння розширенню участі середнього та малого бізнесу в міжнародній торгівлі.

5. Упровадження системи підтримки та стимулювання підприємництва на територіях можливих бойових дій, у деокупованих громадах.

6. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення прозорості та ефективності бюджетних програм підтримки бізнесу, проведення моніторингу та контролю ефективності витрачання коштів на такі програми.

7. Розвиток інструментів для забезпечення гнучкості ринку праці.

8. Реалізація стратегій щодо створення робочих місць і умов для гідної праці на національному, регіональних та місцевих рівнях [2; 3].

Список використаних джерел:

1. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka

2. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. [Презентація]. Київ, 2024. 108 с. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703

3. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_bizn

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Кондратюк Наталія Вячеславівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ.

Вступ: Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим інструментом сервісної держави, забезпечуючи реалізацію прав громадян та бізнесу. В умовах повномасштабної війни, децентралізації та прискореної цифрової трансформації, роль

ЦНАП набула критичного значення. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю аналізу стійкості мережі та розробки інноваційних підходів для забезпечення безперервності та якості послуг, особливо для внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Станом на 2025 рік мережа ЦНАП охоплює понад 4500 точок доступу, а 74% послуг доступні онлайн через портал «Дія» [12].

Мета дослідження: провести комплексний аналіз функціонування та стійкості сучасної мережі ЦНАП, оцінку впливу цифрових інновацій і розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності та доступності адміністративних послуг на основі інноваційних підходів.

У межах цієї мети дослідження визначені такі завдання:

1) проаналізувати нормативно-правові основи функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні, включаючи їхню класифікацію, принципи, суб'єктів, процедури та характеристику мережі ЦНАП станом на 2025 рік;

2) дослідити організаційно-економічну характеристику ЦНАП м. Костопіль, оцінивши його структуру, фінансування та ефективність роботи в умовах воєнного стану, з особливою увагою до адаптації процедур для ВПО, ветеранів та військовозобов'язаних;

3) оцінити роль цифрової трансформації адміністративних послуг, проаналізувавши вплив порталу «Дія» та інновацій, запроваджених в роботу ЦНАП в умовах повномасштабної війни;

4) розробити практичні рекомендації щодо інноваційного реформування ЦНАП м. Костопіль, зокрема, впровадження проактивних послуг, штучного інтелекту, мобільних/модульних форматів та систем моніторингу якості;

5) сформулювати перспективи розвитку мережі ЦНАП в Україні до 2030 року, обґрунтувавши напрями адаптації міжнародного досвіду та прогнозуючи розвиток гібридної, стійкої та проактивної моделі публічних сервісів.

Для досягнення мети нами буде використано методи: історичний (для еволюції мережі ЦНАП), порівняльний (регіональні відмінності), статистичний (аналіз обсягів послуг), аналітичний (оцінка ефективності) та прогностичний (перспективи до 2030 року). Джерельна база включає закони України, постанови КМУ,

звіти Мінцифри, U-LEAD, а також місцеві документи Костопільської міської ради.

Об’єктом дослідження є система публічного адміністрування та надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації та цифрової трансформації об'єктом. Дослідженню підлягає вся динамічна система, в рамках якої відбувається взаємодія між державою та громадянином для реалізації публічних функцій

Предметом дослідження є інноваційні підходи організації діяльності центрів надання адміністративних послуг.

База дослідження - Управління «Центр надання адміністративних послуг» Костопільської міської ради.

Актуальність дослідження зумовлена швидкими змінами в системі адміністративного обслуговування: з одного боку, реформи 2014-2025 років призвели до створення розгалуженої мережі ЦНАП з понад 4500 точками доступу, інтеграцією з порталом «Дія» та впровадженням проактивних послуг; з іншого – воєнний стан вимагає адаптації до потреб внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та жителів прифронтових регіонів, де традиційні процедури часто неможливі через руйнування інфраструктури.

Дослідження функціонування ЦНАП на локальному рівні, зокрема в м.Костопіль Рівненської області, є особливо актуальним, оскільки Костопільська громада демонструє типові виклики та успіхи децентралізованої моделі. З 2018 року, коли було створено місцевий ЦНАП, він еволюціонував від базового офісу до «Дія.Центру» з мобільними сервісами, надаючи близько 300 видів послуг і обслуговуючи понад 44 тисячі жителів [6], [12].

Виклад основного матеріалу дослідження:

Адміністративні послуги в Україні є ключовим елементом взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, забезпечуючи реалізацію конституційних прав і свобод через виконання публічних функцій органами влади. Ці послуги охоплюють широкий спектр дій, таких як видача документів, реєстрація прав, ліцензування діяльності, надання соціальної допомоги та інші процедури, спрямовані на задоволення законних інтересів суб’єктів звернення. Основним законодавчим актом, що регулює цю сферу, є

Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI, який встановлює ключові поняття, принципи, суб'єктів та порядок надання послуг, з урахуванням змін, внесених до 01.01.2025[1].

Принципи надання адміністративних послуг в Україні базуються на верховенстві права, зокрема принципах законності та юридичної визначеності. Ці принципи запобігають довільним рішенням і забезпечують довіру громадян до держави [8].

Сучасна мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні є ключовим елементом реформи державного управління, спрямованим на спрощення взаємодії громадян з державними органами, підвищення ефективності та зменшення корупційних ризиків. Станом на листопад 2025 року ця мережа охоплює понад 4500 точок надання послуг, включаючи основні ЦНАПи, територіальні підрозділи, віддалені робочі місця та мобільні центри, забезпечуючи доступність для понад 95% населення країни [5].

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Костопіль є важливим елементом системи децентралізованого адміністративного обслуговування в Рівненській області, забезпечуючи доступність державних та муніципальних послуг для понад 44 тисяч жителів Костопільської міської територіальної громади. ЦНАП функціонує як структурний підрозділ Костопільської міської ради у формі управління «Центр надання адміністративних послуг».

У 2025 році ЦНАП продовжує розвиватися, інтегруючи нові цифрові інструменти та сервіси для ветеранів, що робить його ключовим елементом соціально-економічного відновлення регіону після воєнних викликів. Загалом, ЦНАП м.Костопіль демонструє модель, де організаційна структура тісно пов'язана з економічними перевагами, забезпечуючи швидке реагування на потреби населення та стимулюючи місцеве підприємництво [9-11].

Сучасний етап розвитку публічного адміністрування характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій та орієнтацією на громадянина як на клієнта державних інституцій. У розвинених країнах світу сформовано низку успішних моделей

організації надання адміністративних послуг, які забезпечують високу швидкість, прозорість і доступність. Україна, рухаючись шляхом європейської інтеграції та цифрової трансформації, має можливість селективно адаптувати найкращі практики, уникаючи механічного копіювання. Адаптація передбачає врахування національних правових, культурних, економічних і технологічних особливостей. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефект від впровадження інновацій [4].

Мобільні ЦНАПи стали одним із найяскравіших прикладів адаптації української держави до умов війни. Вони не лише закрили критичну прогалину в доступі до послуг, а й показали, що навіть у найскладніших умовах держава може бути гнучкою, швидкою та людяною [7]

Висновки. Проведене комплексне дослідження системи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні, повністю підтвердило актуальність обраної теми та дозволило досягти поставленої мети – розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності та доступності адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації та триваючого воєнного стану.

Встановлено, що нормативно-правова база надання адміністративних послуг в Україні за період 2012–2025 років зазнала суттєвих позитивних змін, які забезпечили перехід від бюрократичної до сервісної моделі державного управління. Ключовим досягненням є створення розгалуженої мережі ЦНАП, яка забезпечує територіальне охоплення практично всіх громад.

Оцінка ролі цифрової трансформації засвідчила, що портал «Дія» виступив каталізатором системних інновацій, забезпечивши безпеку та безперервність послуг під час воєнного стану (завдяки єДокументу та спрощеним онлайн-процедурам).

В умовах війни впроваджено низку ефективних рішень, що мають потенціал для мирного часу, зокрема: екстериторіальність надання послуг; спрощення процедур (наприклад, дистанційна реєстрація шлюбу); інтеграція ЦНАП з національними електронними ресурсами, що дозволило зберегти функціональність навіть при тимчасових обмеженнях доступу до реєстрів.

Водночас виявлено, що попри досягнутий рівень надавання адміністративних послуг, система все ще має системні недоліки: нерівномірність регіонального розвитку, недостатня автономність реєстрів у кризових умовах та надмірна залежність від фізичної присутності заявника при наданні окремих послуг.

На основі аналізу розроблено практичні рекомендації, спрямовані на перетворення ЦНАП м. Костопіль на проактивний та високотехнологічний сервісний центр. Розроблено практичні рекомендацій щодо реформування системи ЦНАП. Запропоновано комплекс інноваційних заходів, які мають бути впроваджені у 2026–2030 роках.

Список використаних джерел

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: зб. матеріалів / В.П. Тимощук, Н.Л.Добрянська, О.В. Курінний та ін.; за заг.ред. В.П. Тимощука, О.В. Курінного. Київ, 2015. 428 с.

2. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17 (дата звернення: 01.11.2025)

3. Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 № 2073-IX https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20 (дата звернення: 02.11.2025)

4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 12.11.2025)

5. Клімова С.М. Удосконалення законодавства щодо надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. *Наук. часопис Нац. акад. прокуратури України*. 2016. № 3. С. 120-129.

6. Костопільський ЦНАП отримав статус «Дія. Центр» / Електронний ресурс Рівненської обласної державної адміністрації. URL:https://www.rv.gov.ua/news/kostopilskyi-tsnap-otrymav-status-diia-tsentr (дата звернення: 13.11.2025)

7. Наказ Мінцифри від 03.02.2025 № 87 «Про розширення переліку послуг у мобільних ЦНАПах». URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-onovliuiemo-perelik-

derzhavnykh-posluh-u-tsnapakh-ta-systematyzuiemo-ikh-nadannia (дата звернення 14.11.2025)

8. Офіційний портал Мінцифри. Моніторинг якості послуг. Публічне обговорення та результати. URL: https://thedigital.gov.ua/documents/legislation/povidomlennya-pro-provedennya-publichnogo-gromadskogo-obgovorennya-proektu-nakazu-mincifri-pro-zatverdzhennya-metodiki-provedennya-monitoringu-yakosti-nadannya-administrativnih-poslug (дата звернення: 16.11.2025)

9. Рішення міської ради №47 «Про створення управління «Центр надання адміністративних послуг» Костопільської міської ради» / Електронний ресурс Костопільської міської ради. URL: https://kostopil-rada.gov.ua/docs/1448412/(дата звернення 16.11.2025)

10. Управління Центр надання адміністративних послуг м.Костопіль / Елекстронний ресурс Костопільської міської ради. URL: https://kostopil-rada.gov.ua/upravlinnya-centr-nadannya-administrativnih-poslug-10-56-11-12-04-2023/ (дата звернення 16.11.2025)

11. ЦНАП у цифрах. Дані моніторингу реформи. URL: https://decentralization.ua/news/17649 (дата звернення 15.11.2025)

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ФОРМУВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ

Кучинська Яна Олександрівна,
студентка кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Потреба вивчення досвіду механізмів впливу громадянського суспільства на формування українського гуманітарного простору

зумовлена як теоретично, так і практично. З точки зору теорії зазначена необхідність пов'язана з недостатньою розробленістю даної проблеми. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених цій проблемі, сьогодні немає єдиного розуміння сутності та механізмів впливу громадянського суспільства на формування українського гуманітарного простору, їх форм і методів реалізації, взаємодії з владою.

Національний гуманітарний простір є середовищем, завдяки якому виробляється та функціонує система ідей, цінностей, ідеалів, міфів, стереотипів, образів, що впливають на свідомість людей, і, таким чином, визначають напрями поступу нації та держави. Саме тому так послідовно, цілеспрямовано розбудовують і захищають від різноманітних впливів свій власний гуманітарний простір розвинені держави світу, або ті, що претендують бути такими. Його цілісність виступає запорукою національної безпеки, суверенітету та територіальної цілісності країни. Цей складний духовно-ціннісний комплекс формується взаємодією систем освіти, культури, виховання, науки, засобів масової інформації, у цьому просторі функціонує історична пам'ять, розгортаються конкуруючі ідеології, які борються за вплив на суспільну свідомість [1].

Головним суб'єктом забезпечення цілісності гуманітарного простору країни є держава в особі її органів влади і політик, котрі визначають єдині законодавчі правила функціонування та розвитку гуманітарної сфери. Саме брак таких правил детермінує появу лакун, у яких формуються не громадяни з українською національною свідомістю, а населення, яке ідентифікує себе з іншими державами. До цього варто додати відсутність консолідації еліти, насамперед, політико-управлінської навколо україноцентричних цінностей, що викликає різне бачення проблем у тому числі і законодавчих гуманітарної сфери, коли з приходом до влади тих чи інших політичних сил розв'язуються лише окремі проблеми гуманітарного розвитку, залежно від певних політичних уподобань чи потреб.

Умови воєнного часу становлять надзвичайно складний виклик для функціонування та поступального розвитку будь-якої держави, оскільки війна систематично підриває засади

економічного, політичного, соціального та гуманітарного буття людини. Особливої уваги в таких обставинах потребує гуманітарний вимір, який є фундаментальним чинником забезпечення сталого розвитку суспільства. Гуманітарний розвиток слід розуміти як цілісну концепцію, орієнтовану на всебічне розкриття потенціалу особистості й суспільства загалом, що передбачає створення сприятливих умов для реалізації інтелектуальних, культурних, творчих здібностей як окремої людини, так і нації в цілому [2].

Національний гуманітарний простір виконує роль духовного середовища, у межах якого формуються та функціонують системи уявлень, цінностей, ідеалів, культурних символів, міфів, соціальних стереотипів і ментальних образів, що безпосередньо впливають на суспільну свідомість і визначають вектори розвитку як окремої особистості, так і держави в цілому [3]. До структури гуманітарного простору входять сфери мистецтва, просвітницької діяльності, культури, а також організації дозвілля – тобто усі ті форми діяльності, що сприяють культурному самовираженню та духовному відновленню нації.

Водночас, у період воєнного стану процес гуманітарного розвитку стикається з об'єктивними обмеженнями, адже базові умови для забезпечення особистісної самореалізації та національного поступу суттєво нівелюються або взагалі стають недоступними. Ведення бойових дій, порушення комунікацій, психологічна травматизація, міграційні процеси та руйнування інфраструктури призводять до майже повної втрати можливостей для реалізації гуманітарної політики в повному обсязі, що становить одну з ключових загроз для майбутнього національного відродження [4].

У сучасному науковому дискурсі національний гуманітарний простір розглядається як системна сфера, в межах якої формуються, транслюються та функціонують ціннісно-світоглядні компоненти – ідеї, ідеали, культурні міфи, соціальні стереотипи та символічні образи, що мають безпосередній вплив на колективну свідомість і визначають вектори розвитку нації та державності. Саме тому провідні держави світу – або ті, що прагнуть досягти такого статусу,

– цілеспрямовано розбудовують власний гуманітарний простір і впроваджують механізми його захисту від внутрішніх і зовнішніх деструктивних впливів. Цілісність гуманітарного простору виступає гарантією збереження національного суверенітету, безпеки та територіальної єдності держави [4].

Цей складний ціннісно-ідеологічний конструкт формується через тісну взаємодію сфер освіти, культури, науки, медіа-комунікацій, а також механізмів збереження й трансляції історичної пам'яті. Саме в гуманітарному просторі відбувається боротьба ідеологічних наративів, спрямованих на вплив на суспільну свідомість. Руйнування єдності гуманітарного простору зумовлює суттєві розбіжності у ціннісних орієнтирах громадян, їхніх політичних уподобаннях, культурних практиках і джерелах отримання інформації. Такі розбіжності можуть сформувати у суспільній уяві образ «чужого» або «відмінного» Іншого, що проєктується на мешканців інших регіонів чи представників окремих соціальних груп. Унаслідок цього виникають глибокі міжрегіональні, міжетнічні й навіть цивілізаційні розриви, зокрема в окремих районах Донецької, Луганської областей та Автономної Республіки Крим [1].

Проголошення незалежності України створило сприятливе середовище для конструювання повноцінного та самодостатнього національного гуманітарного простору. Проте цей процес супроводжувався низкою суперечливих і трансформаційних явищ, які в широкому сенсі означали демонтаж залишків тоталітарної ідеологічної системи. Як наслідок, відбулася криза радянських культурних цінностей і практик, що вимагало оновленої гуманітарної стратегії. Однак упродовж багатьох років незалежності державна гуманітарна політика вирізнялася недостатнім акцентом на гуманітарний чинник як на ключовий елемент націотворення та інструмент забезпечення національної безпеки. Зокрема, залишилися нереалізованими положення Концепції гуманітарного розвитку України 2001 року, Концепції 2008 року, а також низки програмних документів, розроблених українськими вченими та експертами, зокрема фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД).

Головна причина нинішньої ситуації полягає в тому, що більшість урядів України на різних етапах державотворення розглядали гуманітарну сферу лише як складову соціальної політики, тоді як вона, передусім, є сферою смислів, ідеологічних орієнтирів та цінностей. До складу гуманітарного простору входять такі компоненти, як художня, культурно-просвітницька та дозвіллєва діяльність (як у професійній, так і в індивідуальній формі), медійний ефір електронних ЗМІ, національний ринок друкованої продукції, книговидання, книжковий обіг і мистецько-культурне обслуговування, а також сфера науки, інститути громадянського суспільства та система церковно-державних відносин [2].

Відсутність інтегрованого, цілісного та захищеного гуманітарного простору за нинішніх умов спричиняє глибоку ціннісну та ідеологічну поляризацію українського соціуму, сприяє поширенню сепаратистських тенденцій і послаблює національну єдність, що становить реальну загрозу територіальній цілісності та державності України. У цьому контексті послідовне впровадження гуманітарної політики, заснованої на історико-культурних традиціях українського народу та адаптованої до сучасних соціально-економічних, політичних і культурних викликів, здатне забезпечити формування національної ідентичності та укріплення суспільної самосвідомості [3].

Водночас надзвичайно важливо усвідомлювати, що реінтеграція тимчасово окупованих та постраждалих від збройної агресії територій у культурно-гуманітарне поле України не може відбутися винятково силовим шляхом. Потрібна системна інформаційно-культурна політика, орієнтована на інтенсифікацію процесів соціальної, інтелектуальної та політичної інтеграції населення цих територій у єдиний український простір.

Відтак, національний гуманітарний простір можна визначити як інтегровану систему соціокультурних сфер, що спроможна забезпечити повноцінне задоволення культурних, мовних і комунікативних потреб громадян України [4].

Список використаних джерел:

1. Kupriichuk V.M. Humanitarian policy in Ukraine. Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : “Baltija Publishing”, 2025. 508 p. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/570

2. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Купрійчука, М. В. Кравченко. – Житомир: Видавництво ФОП Худяков О.В., 2025. 166 с.

3. Купрійчук В.М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917-1920 рр.): монографія / В.М.Купрійчук. К. : Вид-во Європейського університету, 2014. 378 с.

4. Купрійчук В.М. Гуманітарні чинники в розвитку українського державотворення (1917-1920 рр.). Дисертація д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2015. 360 с.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Левківський Ілля Володимирович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Підвищення ефективності управлінських рішень в органах влади досягається через комплексний підхід: впровадження наукових методів (системний, моделювання), використання сучасних ІТ-інструментів, усунення когнітивних упереджень, посилення компетентності та відповідальності, забезпечення

прозорості, а також застосування експертних оцінок, мозкових штурмів та покращення комунікацій. Ключовими є своєчасність, обґрунтованість, конкретність та орієнтація на реальний результат, а не лише на процес [1].

Ключовими напрямками підвищення ефективності у прийнятті управлінських рішень в органах публічної влади є:

1. Науково-методологічна основа, яка містить:

- системний підхід (розгляд управлінської проблеми як частини цілісної системи);
- моделювання та аналітика (використання кількісних та якісних методів для прогнозування наслідків рішень);
- експертні оцінки (залучення фахівців та використання методів типу «мозкового штурму» для генерації ідей).

2. Оптимізація процесу:

- декомпозиція (розбиття складних завдань на керовані частини);
- чіткі вимоги (рішення мають бути конкретними, логічними та мати чіткі критерії виконання та контролю);
- своєчасність (прийняття рішення в потрібний момент для досягнення результату).

3. Людський фактор:

- компетентність та відповідальність (підвищення професійного рівня та ясності зон відповідальності);
- подолання упереджень (усвідомлення та мінімізація впливу емоцій, когнітивних спотворень (упередження підтвердження);
- комунікації (ефективна передача інформації та зворотний зв'язок).

4. Технологічні інструменти:

- сучасні технічні засоби (використання програмного забезпечення для аналізу, планування та моніторингу);
- електронне урядування (сприяє прозорості та оперативності рішень) [2].

Ознаки ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади:

- цільова спрямованість (досягнення конкретного результату);
- обґрунтованість (наукова, аналітична, правова);

- комплексність (врахування всіх аспектів);

- контрольованість (можливість виміряти результат).

Відмітимо, що поняття ефективності органів публічної влади включає кілька важливих аспектів, а саме:

1). Досягнення цілей полягає у ефективності, яка вимірюється здатністю органів державної влади досягати цілей і завдань, які вони перед собою ставлять. Цілі можуть варіюватися від забезпечення безпеки та порядку до економічного розвитку та соціального добробуту;

2). Оптимальне використання ресурсів полягає у належному врядуванні, що передбачає економне та ефективне використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів. Влада повинна максимально ефективно використовувати ресурси, щоб максимізувати соціальний та економічний вплив;

3). Ефективність процесу це оцінка того, наскільки ефективно орган влади виконує свої функції та завдання. Сюди входить швидкість прийняття рішень, якість надання послуг та задоволеність громадян;

4). Відкритість та підзвітність, що рівень відкритості та підзвітності перед громадянами. Органи влади повинні забезпечити доступність інформації про свою діяльність, а також розуміння і врахування потреб та очікувань громадян [3].

Отже, загалом, ефективність управління органами публічної влади є важливим показником здатності адміністрації забезпечувати розвиток і процвітання суспільства та виконувати свої конституційні і правові обов'язки.

Отже, для того, щоб публічне управління було ефективним, воно потребує оптимального поєднання свободи, демократії, гуманізму, дисципліни та відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Підвищення ефективності управлінських рішень в органах влади. URL: https://www.google.com/search

2. Матчук С. Ефективність управління органами публічної влади: концепція, умови та методологія. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v2_2024/7.pdf

3. Бортник Н.П. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 6. Том 3. 2017. С. 80–84.

ВИКЛИКИ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ПЕРЕД ВСТУПОМ ДО ЄС НА ПРИКЛАДІ ЧЕХІЇ

Ліксман В.Ю.,
здобувач вищої освіти Національного університету
«Чернігівська політехніка»

Протягом останніх десятиліть XX ст. та початку XXI ст. спостерігається активний розвиток процесів міжнародної економічної інтеграції у розрізі світової економіки. Ці процеси диктують ключові пріоритети сучасного етапу інтернаціоналізації, паралельно формуючи глобальну конкуренцію, а також взаємозв'язок інтересів країн, регіонів і світу в цілому [1].

Отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу ставить перед національною податково-бюджетною системою ціль системної та повної гармонізації. Це все вимагає структурних, системних змін орієнтованих на європейські принципи соціальної справедливості та передбачуваності. З огляду на це, досвід Чеської Республіки, як країни, яка здійснила перехід від постсоціалістичної економічної моделі до європейської, набуває важливого значення та може надати цінні уроки для інтеграції національної стратегії. Головним викликом для України є інтеграційні процеси, пов'язані з підвищенням соціального навантаження та зміною механізму оподаткування доходів.

На сьогоднішній день, дослідження податкових систем країн ЄС є фундаментом на шляху до євроінтеграції. У наукових роботах Т. Прокопчук, Д. Веремчук, І. Боярко, О. Дейнека, В. Мельника, Н. Шкромиди, глибоко вивчено проблеми адаптації податкової системи України до стандартів ЄС, зокрема в частині гармонізації ПДВ, корпоративного оподаткування, а також питань податкової

конкуренції та адміністрування як ключових передумов інтеграції до спільного ринку.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців підтверджують тезу про те, що розвиток податкових систем залежить від економічних процесів, активізації наукових досліджень та їх впровадження в економічні процеси та повсякденне життя, модернізації виробничих процесів і підвищення їх ефективності, зростання рівня життя громадян [5].

Економічний розвиток держави забезпечується ефективною податковою системою, яка гарантує надходження до бюджету та сприяє розвитку підприємництва, задовольняючи потреби держави [2].

Досліджуючи ключові розбіжності української та чеської економічних моделей можна сказати ,що головна розбіжність у підходах до оподаткування фізичних осіб : Чехія використовує прогресивну шкалу, яка є типовою для ЄС, а Україна фіксовану (пропорційну) модель. З іншого боку дослідники стверджують, що гармонізація з Директивами ЄС, забезпечує більшу стабільність та передбачуваність податкового регулювання, а також сприяє уникненню подвійного оподаткування через активну мережу міжнародних угод.

Центральна дискусія щодо гармонізації відбувається навколо оподаткування доходів фізичних осіб (ПДФО) та фонду оплати праці. В Україні діє фіксована ставка ПДФО 18% + 5% військового збору, у Чехії застосовується прогресивна модель: 15% для більшості доходів і 23% для доходу, що перевищує 36-кратний розмір середньої заробітної плати [6]. Базова ставка в Чехії номінально нижча, але загальне податкове навантаження на заробітну плату є вищим.

На практиці дійсно, в Україні роботодавець сплачує лише Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) за ставкою 22%, тоді як у Чехії навантаження на соціальне та медичне страхування з боку роботодавця становить 33.8% від бази оподаткування, а працівник в свою чергу, також додатково сплачує 11%. Впровадження такої моделі в Україні є значним податковим викликом.

Якщо говорити про оподаткування юридичних осіб та ПДВ, то тут також існують відмінності. Податок на прибуток підприємств (ПнПП) у Чехії становить 21%, в Україні цей відсоток менший та становить 18%. Оподаткування дивідендів також дорожче 15% проти 5% в Україні, що робить виведення прибутку в Україні значно вигіднішим [3]. Щодо ПДВ, то чеська система, хоч і має вищу базову ставку ніж в Україні (21% та 20% відповідно), є більш гнучкою, адже має знижені ставки, що повністю відповідає вимогам ЄС.

Для малого бізнесу (ФОП) в Україні існує спрощена система, вона є однією з найпростіших (5% єдиного податку). Чеська модель для підприємців (OSVČ) також гнучка, зокрема через механізм списання фіксованих витрат, який дозволяє легально звести прибутковий податок до нуля, якщо дохід невеликий [4]. Тому можна сказати, що процес гармонізація не обов'язково означає підвищення податків для всіх, це скоріше застосування гнучких та прозорих механізмів.

Отже, досвід Чехії свідчить про те, що податкова гармонізація з ЄС вимагає від України прийняття податкової моделі, яка є складнішою та має значно вище соціальне навантаження на працю, тому що використовує принцип прогресії. Сьогодні українська система є однією з найпростіших та необтяжливих за податками на працю. Відповідність європейським стандартам означатиме проведення суттєвих реформ, у тому числі запровадження прогресивної шкали ПДФО, також підвищення соціальних внесків і насамперед уніфікацію системи ПДВ. Головна проблема та виклик заключаються в тому, щоб здійснити цю модифікацію без шкоди для українського бізнесу та навантаження на фонд оплати праці.

Список використаних джерел:

1. Веремчук Д., Боярко І., Дейнека О. Тенденції оподаткування в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ce30e8c7-21af-4c7b-8092-3345b9b42672/content

2. Податки в Чехії для іноземців в 2024 році: НДФЛ, НДС; НДФЛ. *Комплексні послуги в Чехії, імміграція, бізнес, освіта*.

URL: https://czholding.com.ua/createfirm/pdv-u-chehiyi/podatki_v_chehiyi_dlya_inozemciv_u_2022_roci_pdfo_pdv/

3. Податки для бізнесу s.r.o. в Чехії у 2025 | Finevolution. *Finevolution* -. URL: https://finevolution.pl/ua/post/podatky-dlya-biznesu-v-chehiyi/

4. Прокопчук Т.О. Специфіка податкових систем світу та України. Молодіжний економічний дайджест. Київ : ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2015. № 2-3 (5-6). С. 94–101. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cd34de4a-ccda-4002-8be6-0b4367600ed3/content

5. Шкромида Н., Мочернюк Н. Оподаткування в Україні та країнах Європейського Союзу: спільні риси та відмінності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-146

6. Delo.ua. Ведення бізнесу в Чехії: особливості оподаткування. *UKR.NET*. URL: https://www.ukr.net/news/details/world/110416164.html

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ З ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Ляшко Наталія Геннадіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Механізми взаємодії державних органів виконавчої влади (ДОВВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) на регіональному рівні в Україні ґрунтуються на координації, консультаціях, співпраці та контролі, включаючи делегування повноважень, спільне формування регіональних стратегій, роботу місцевих держадміністрацій як представників держави на місцях та механізми розмежування функцій, особливо після децентралізації,

щоб забезпечити узгодженість дій у вирішенні питань розвитку територій та надання послуг населенню.

Основні механізми державних органів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування:

1. Представництво та координація:

- місцеві державні адміністрації (ОДА/РДА) – виступають як суб'єкти формування державної політики та координатори діяльності ДОВВ на регіональному рівні, забезпечуючи взаємодію з ОМС, особливо в питаннях виконання делегованих повноважень;

- регіональні зустрічі та наради (регулярні консультації між головами ОДА/РДА та головами громад/керівниками ОМС для обговорення нагальних питань);

2. Співпраця та партнерство:

- спільні проекти (розробка та реалізація спільних проектів, особливо у сферах інфраструктури, соціального захисту, екології, фінансуються з різних бюджетів);

- договірні відносини (укладення договорів про співробітництво між ОМС, а також між ОМС та держаними органами, що регулюють порядок взаємодії) [1].

Делегування повноважень та контроль:

- делеговані повноваження (держава може делегувати органам місцевого самоврядування окремі функції та повноваження, передаючи відповідні ресурси;

- контроль (місцеві державні адміністрації здійснюють контроль за законністю рішень органів місцевого самоврядування та ефективністю виконання ними делегованих повноважень, як передбачено законодавством.

Фінансові механізми:

- субвенції та дотації (держава надає фінансову підтримку громадам через цільові субвенції (освіта, медицина, інфраструктура) та базові дотації, що вимагає узгодження дій);

- спільні фонди та програми (створення регіональних фондів розвитку, де кошти можуть об'єднуватися для реалізації масштабних проектів, що цікавлять як державу, так і громади).

Інформаційна та нормативна взаємодія:

- обмін інформацією (регулярний обмін інформацією між відомствами та органами місцевого самоврядування через електронні системи, наради, спільні робочі групи);

- нормотворчість (державні органи виконавчої влади розробляють нормативну базу, що стосується регіонального розвитку, яку ОМС повинні імплементувати, а ОМС можуть пропонувати зміни) [1].

Реформа децентралізації посилила роль громад, але зберегла необхідність взаємодії. Державні органи виконавчої влади зосереджуються більше на стратегічному партнерстві, моніторингу, забезпеченні дотримання закону та підтримці розвитку, а не на прямому управлінні, залишаючи місцеві питання громадам.

Основними напрямами взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади є: взаємодія у сфері формування та реалізації державної регіональної політики; взаємодія у сфері землеустрою та благоустрою населених пунктів; взаємодія у сфері освіти, охорони здоров'я населення, захисту навколишнього природного середовища, природокористування, користування надрами, видобування корисних копалин, публічної безпеки тощо.

Перспективними напрямами розвитку взаємодії органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади є: по-перше, розмежування сфери відповідальності органів місцевого самоврядування відповідного рівня та місцевих державних адміністрацій у межах кожної предметної сфери відання, яка складає компетенцію цих органів; по-друге, утворення інституту префектури, за умови прийняття вже розробленого Закону України «Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади)» з доопрацюванням, зокрема визначити виключний перелік конституційних повноважень префекта.

Список використаних джерел:

1. Механізми взаємодії державних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на регіональному рівні. URL: https://www.google.com/search.

2. Концепція адміністративно-територіального устрою України. URL: http://www.minregionbud.gov.ua/uk/publish/article/43635.

3. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. / Національний інститут стратегічних досліджень. К., 2019. 54 с.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КІБЕРСПОРТУ: БЕЗПЕКОВИЙ, ЕКОНОМІЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІРИ ВІДНОВЛЕННЯ

Мазай Антон Георгійович,
аспірант Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, м.Київ

В умовах повномасштабної військової агресії та глобальних геополітичних зрушень українське суспільство зіштовхнулося з безпрецедентними викликами, що вимагають докорінної трансформації принципів державного управління. Традиційні механізми соціальної взаємодії, освіти та економічної діяльності зазнали руйнівного впливу, що актуалізувало пошук нових, більш стійких форм організації суспільного життя. Одним із ключових трендів стало зміщення соціальної активності у цифровий простір, який перетворився з допоміжного інструменту на критично важливу інфраструктуру виживання та розвитку держави.

У цьому контексті особливої уваги потребує переосмислення ролі кіберспорту. Довгий час ця сфера сприймалася виключно крізь призму індустрії розваг (entertainment), однак реалії воєнного часу висвітлили її прихований потенціал. Сьогодні кіберспорт трансформується у технологію соціальної стійкості, що здатна забезпечувати збереження людського капіталу, підтримувати ментальне здоров'я молоді та формувати специфічні компетенції, необхідні для сучасного сектору безпеки й оборони.

Відтак, існує нагальна потреба у зміні державної парадигми: від стихійного розвитку ринку до формування системної державної політики. Метою даної роботи є аналіз кіберспорту як стратегічного інструменту публічного управління, здатного посилити стійкість суспільства під час війни та стати драйвером інноваційного відновлення у повоєнний період.

2. Кіберспорт як ресурс подвійного призначення (Dual-use)

У контексті воєнного стану та завдань повоєнного відновлення кіберспорт виходить за межі традиційного розуміння спортивної дисципліни, набуваючи ознак ресурсу подвійного призначення (dual-use resource). Це вимагає від органів публічної влади перегляду підходів до регулювання галузі, розглядаючи її не лише як сектор дозвілля, а як інтегрований елемент системи національної безпеки та економічної стійкості.

Економічний вимір. Глобальний ринок кіберспорту демонструє стабільну динаміку зростання навіть у кризові періоди. За даними провідних аналітичних агентств (Newzoo, Statista [7], [8]), аудиторія та капіталізація галузі постійно збільшуються, що створює сприятливі умови для залучення прямих іноземних інвестицій. Для України розвиток національної кіберспортивної екосистеми є каталізатором для суміжного IT-сектору, стимулюючи розробку програмного забезпечення, розвиток стрімінгових платформ та технологій обробки великих даних (Big Data). Це формує фундамент для високотехнологічної економіки, здатної генерувати високу додану вартість та експортну виручку навіть в умовах логістичних обмежень війни.

Безпековий вимір. Найбільш актуальним для державного управління в умовах війни є прикладний потенціал кіберспорту у сфері оборони. Специфіка кіберспортивних дисциплін сприяє розвитку унікальних когнітивних навичок: швидкості сенсомоторної реакції, просторового мислення, мультизадачності та здатності приймати рішення в умовах дефіциту часу. Особливого стратегічного значення набуває висока кореляція між навичками геймерів та компетенціями операторів дистанційно керованих систем (БПЛА, роботизованих платформ). Фактично, кіберспортивне середовище виступає природним кадровим

резервом для підготовки операторів високотехнологічного озброєння та фахівців сектору кіберзахисту, що є критично важливим в умовах сучасної технологічної війни.

Гуманітарний та інформаційний вимір. Кіберпростір, включаючи ігрові платформи та чати, перетворився на арену активного інформаційного протиборства. Країна-агресор системно використовує механізми кіберспорту (турніри, спонсорство команд, внутрішньоігрову комунікацію) для просування пропагандистських наративів та рекрутингу молоді (зокрема, кейс RCL). У цьому контексті завданням української державної політики є забезпечення активної суб'єктності в кіберспортивному просторі для захисту інформаційного суверенітету. Кіберспорт стає інструментом «м'якої сили», що дозволяє не лише протидіяти дезінформації, але й консолідувати молодь навколо проукраїнських цінностей у звичному для неї цифровому середовищі.

3. Міжнародний досвід державної підтримки кіберспорту

Аналіз світової практики засвідчує, що успішний розвиток кіберспортивної індустрії неможливий без переходу від стихійного ринкового саморегулювання до системної державної політики. Показовим є досвід Південної Кореї, яка першою у світі легітимізувала кіберспорт на державному рівні, створивши спеціалізовану асоціацію (KeSPA) під егідою Міністерства культури, спорту та туризму. Це дозволило побудувати цілісну екосистему, де держава виступає гарантом правил гри, інфраструктурного розвитку та соціального захисту гравців.

Інший підхід демонструють Сполучені Штати Америки, де інтеграція галузі відбувається через освітню вертикаль. Кіберспорт там став частиною університетської культури з виділенням стипендій та грантів, що перетворює його на соціальний ліфт для молоді. У Європі ж еталоном нормативного регулювання можна вважати Францію. Прийняття закону «Про цифрову республіку» чітко визначило правовий статус професійних гравців, прирівнявши їх до спортсменів, що вирішило питання оподаткування, віз та соціальних гарантій.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що ключовим фактором успіху є не лише фінансування, а й визнання

кіберспорту інструментом культурної дипломатії та економічного зростання [4]. Для України ці кейси є дорожньою картою: від корейської моделі варто запозичити інституційну структуру, від американської — освітню інтеграцію, а від французької — нормативну визначеність.

4. Український контекст: потенціал і виклики

Україна займає унікальну позицію на світовій мапі кіберспорту. Визнання кіберспорту офіційним видом спорту у 2020 році стало важливим політичним кроком, проте він досі не підкріплений цілісною державною стратегією. Галузь розвивається переважно завдяки приватним ініціативам, демонструючи високу адаптивність навіть у надскладних умовах.

Вплив війни та нові ролі Повномасштабне вторгнення змінило функціональне навантаження кіберспорту. Українська спільнота продемонструвала безпрецедентну згуртованість, перетворивши ігрові платформи на інструменти волонтерства (Charity Stream) та інформаційного спротиву. Кіберспортсмени та стрімери стали потужними голосами 📢, що доносять правду про війну до міжнародної аудиторії, яка часто залишається поза межами впливу традиційної дипломатії.

Структурні проблеми Попри активність спільноти, ми стикаємося з критичними викликами:

Відтік кадрів: Міграція талановитої молоді та фахівців за кордон створює загрозу дефіциту людського капіталу для післявоєнного відновлення.

Освітній розрив: Відсутність спеціалізованих освітніх програм не дозволяє інтегрувати кіберспорт у навчальний процес як інструмент розвитку цифрових навичок .

Інфраструктурні ризики: Руйнування енергетичної та мережевої інфраструктури ускладнює тренувальний процес та проведення змагань.

Цей дисбаланс між громадською активністю та відсутністю державних регуляторних механізмів підтверджує необхідність впровадження нової моделі управління, яку ми розглянемо далі.

5. Механізми державного управління розвитком кіберспорту

Реалізація потенціалу кіберспорту вимагає застосування комплексного інструментарію державного управління. Йдеться про перехід від точкової підтримки до впровадження системних механізмів, які охоплюють правову, організаційну, економічну та соціальну площини.

Нормативно-правовий та організаційний виміри Першочерговим завданням є формування чіткого правового поля. Необхідно не лише декларувати статус кіберспорту, а й гармонізувати законодавство у сферах інтелектуальної власності та праці. Важливим кроком має стати адаптація податкового кодексу для створення стимулів організаторам турнірів та розробникам ігор, що дозволить вивести значну частину ринку з «тіні». Паралельно має вибудовуватися інституційна вертикаль: профільна Федерація — Міністерство — освітні заклади. Ключовим елементом тут є інтеграція кіберспорту в систему STEM-освіти та створення університетських ліг, що забезпечить підготовку кваліфікованих кадрів не тільки для гри, а й для менеджменту індустрії.

Економічні та соціальні інструменти В умовах обмеженого бюджетного фінансування пріоритетом стає державно-приватне партнерство (ДПП). Держава може виступати гарантом для інвесторів та надавати грантову підтримку на створення інфраструктури — мультифункціональних кіберарен, які слугуватимуть цифровими хабами громад. Особливої ваги набуває соціальний механізм. Він передбачає використання кіберспорту для ресоціалізації ветеранів війни. Завдяки інклюзивності та використанню адаптивних контролерів, кіберспорт відкриває для осіб з інвалідністю можливості професійної самореалізації, повертаючи відчуття командної взаємодії та соціальної значущості [1], [3].

6. Модель післявоєнного відновлення: Соціально-економічне зростання через міжнародну інтеграцію

Запропонована модель державної політики базується на амбітній стратегічній цілі: використанні глобального ринку кіберспорту як драйвера для залучення прямих іноземних інвестицій у післявоєнну відбудову та модернізацію економіки України. Це передбачає відхід від сприйняття галузі як автономної

сфери на користь її інтеграції в ширший контекст національного відновлення через поєднання зовнішнього та внутрішнього векторів розвитку.

Зовнішній вектор: Кібердипломатія та інвестиції На міжнародній арені Україна має реалізувати потенціал «Soft Power» через кіберспорт. Стратегічним завданням є боротьба за право проведення міжнародних турнірів рівня Major та Minor. Такі події працюють як інвестиційні магніти, привертаючи увагу світових технологічних гігантів та видавців ігор (наприклад, Valve, Riot Games) до українського ринку. Це не лише покращує імідж держави як сучасного цифрового хабу, а й сприяє експорту унікальних національних компетенцій — від IT-рішень для безпеки масових заходів до креативного продакшену.

Внутрішній вектор: Кластерний розвиток та інфраструктура Економічний фундамент моделі спирається на кластерний підхід. Держава стимулює створення регіональних кіберспортивних центрів, які функціонують не просто як ігрові арени, а як багатопрофільні технологічні хаби. Навколо них формується екосистема малого та середнього бізнесу: готельна інфраструктура, логістика, сервісні служби та виробництво мерчандайзингу. Такий підхід забезпечує мультиплікаційний ефект для економіки регіонів, створюючи нові робочі місця для молоді саме там, де вони проживають.

Соціальна синергія: Ключовим елементом моделі є замкнений цикл соціального інвестування. Ресурси, отримані від міжнародної діяльності та податкових надходжень галузі, спрямовуються на розвиток людського капіталу. Йдеться про фінансування програм цифрової грамотності та підтримку реабілітаційних центрів, де кіберспорт стає інструментом ментального відновлення та професійної перепідготовки ветеранів. Таким чином, економічний успіх індустрії конвертується безпосередньо у соціальну стійкість нації.

Висновки. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в умовах сучасних викликів кіберспорт перестав бути виключно феноменом масової культури, трансформувавшись у важливий елемент національної стійкості. Головним висновком дослідження є

необхідність зміни управлінської парадигми: перехід від трактування галузі як сфери дозвілля до визнання її стратегічним ресурсом цифрової економіки та сектору безпеки.

Ефективне управління суспільним розвитком у воєнний та повоєнний час вимагає інституційної інтеграції кіберспорту в пріоритетні сфери державної політики. Це передбачає використання його інструментарію для: модернізації освітнього процесу (STEM та Soft Skills) [4]; посилення обороноздатності (підготовка операторів БПЛА та кіберфахівців); реабілітації постраждалих внаслідок війни [1], [3].

Зрештою, для України розвиток кіберспортивної екосистеми є безальтернативним імперативом відновлення. Це той інноваційний сектор, який здатний залучити міжнародні інвестиції та перетворити Україну на глобального суб'єкта формування стандартів у цифровій сфері, а не просто споживача контенту.

Список використаних джерел:

1. Кіберспорт як засіб реабілітації ветеранів бойових дій - В. Лавров, Л. В. Денисова, О. А. Шинкарук. Спортивна медицина, фізична терапія та ерготерапія № 2, 2023. URL: http://sportmedicine.uni-sport.edu.ua/article/view/294746/287587

2. Мінветеранів розглядає кіберспорт як спосіб реабілітації ветеранів. MediaSapiens, 2020. URL: https://ms.detector.media/trendi/post/25940/2020-11-11-minveteraniv-rozghlyadaie-kibersport-yak-sposib-reabilitatsii-veteraniv/

3. Study: Video games can help Veterans recover from mental health challenges - Mike Richman, US Department of Veterans Affairs, 2019. URL: https://www.research.va.gov/currents/0519-Video-games-can-help-Veterans-recover-from-mental-health-challenges.cfm

4. REPORT on esports and video games. European Parliament (A9-0244/2022) - European Parliament, 2022. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0244_EN.html

5. The legal and economic aspects of the “Esports Illusion”. Frontiers in Sports and Active Living - Pál Novák, Balázs Hohmann, Dávid Sipos, Gergely Szőke, 2025. URL:

https://www.frontiersin.org/journals/sports-and-active-living/articles/10.3389/fspor.2025.1636823/full

6. Challenges and opportunities: rebuilding Ukraine's post-war infrastructure - Kinstellar, Oleg Matiusha, 2025. URL: https://www.kinstellar.com/news-and-insights/detail/3588/challenges-and-opportunities-rebuilding-ukraines-post-war-infrastructure

7. Newzoo. Newzoo's Global Games Market Report 2024. URL: https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoos-global-games-market-report-2024-free-version.

8. Statista. eSports market revenue worldwide from 2017 to 2029, 2024. URL: https://www.statista.com/forecasts/490522/global-esports-market-revenue.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: ПРОЗОРІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ТА ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ

Мілованов Павло Володимирович,
аспірант Національний університет «Чернігівська політехніка»,
м. Чернігів,

Науковий керівник – Харченко Ю. П.,
доктор економічних наук, доцент
кафедри публічного управління і
адміністрування Національний
університет «Чернігівська політехніка»,

Цифровізація є потужним інструментом для підвищення ефективності публічного управління, трансформуючи традиційні процеси та взаємодію між державою та громадянами. Завдяки впровадженню цифрових технологій досягається значна прозорість та підзвітність, що є ключовим аспектом ефективного врядування. Особливо актуальним це стає в контексті державно-приватного партнерства (ДПП), де відкритість і чітке розуміння правил гри є запорукою успішної співпраці. Цифрові платформи та реєстри

дозволяють відстежувати кожен етап реалізації проектів ДПП, від початкового планування до фінального виконання. Це мінімізує корупційні ризики, сприяє об'єктивному прийняттю рішень та підвищує довіру як з боку приватного сектору, так і з боку громадськості. Автоматизація рутинних процесів, електронний документообіг та використання баз даних значно скорочують час на обробку інформації та виконання адміністративних функцій. Це дозволяє державним службовцям зосередитися на більш складних завданнях, які вимагають аналітичного мислення та стратегічного планування, замість витрачати час на паперову тяганину. Таким чином, цифровізація не лише оптимізує внутрішні процеси управління, але й покращує якість надання публічних послуг громадянам, роблячи їх більш доступними та зручними [1, с. 209].

Впровадження електронного урядування відіграє вирішальну роль у регіональному розвитку, оскільки воно фундаментально змінює підходи до взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Завдяки цифровим платформам та сервісам, ця взаємодія стає по-справжньому інтерактивною, що є незамінним елементом для успішної реалізації проектів державно-приватного партнерства (ДПП). Електронне урядування створює прозоре та доступне середовище, де громадяни можуть отримувати державні послуги, брати участь у прийнятті рішень та надавати зворотний зв'язок онлайн, а бізнес — безперешкодно взаємодіяти з державними органами, подавати документи та брати участь у тендерах. Для ДПП це означає значне зниження адміністративних бар'єрів, підвищення довіри та прозорості на всіх етапах реалізації проектів. Можливість оперативного обміну інформацією, електронного документообігу та відстеження прогресу реалізації ДПП через цифрові системи не лише прискорює процеси, а й мінімізує корупційні ризики, роблячи регіональний розвиток більш ефективним та привабливим для інвестицій [2, с. 139].

Цифрові платформи відіграють ключову роль в оптимізації державно-приватного партнерства (ДПП), забезпечуючи новий рівень ефективності та прозорості у взаємодії між усіма учасниками. Їхнє використання дозволяє ефективно координувати дії між державними органами, приватними компаніями та іншими

зацікавленими сторонами протягом усього життєвого циклу проекту ДПП. Завдяки централізованому доступу до інформації, цифрові платформи гарантують своєчасний обмін даними, що є критично важливим для швидкого прийняття рішень та уникнення затримок. Це включає обмін проектною документацією, фінансовими звітами, юридичними висновками та іншими суттєвими матеріалами. Крім того, такі платформи дозволяють здійснювати безперервний моніторинг реалізації проектів в режимі реального часу, відстежуючи прогрес, виявляючи потенційні ризики та проблеми, а також оцінюючи відповідність запланованим показникам. Це сприяє підвищенню підзвітності, мінімізує корупційні ризики та забезпечує більшу прозорість усіх етапів ДПП, що, зрештою, веде до успішнішої реалізації спільних проектів та значного підвищення їхньої ефективності [3, с. 245].

Цифрові технології відіграють ключову роль у зменшенні адміністративних витрат та значному підвищенні ефективності управління проектами державно-приватного партнерства (ДПП). Завдяки автоматизації процесів відбувається фундаментальна трансформація традиційних бюрократичних процедур, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та прискорити реалізацію проектів. Суть полягає в тому, що цифрові рішення замінюють ручну працю, паперовий документообіг та численні узгодження, які раніше поглинали значний обсяг часу та фінансових ресурсів. Наприклад, впровадження електронних платформ для подання заявок, тендерів, укладання та моніторингу контрактів у рамках ДПП дозволяє значно скоротити витрати на персонал, канцелярію, поштові послуги та архівування. Автоматизовані системи перевірки даних мінімізують кількість помилок, що також запобігає додатковим витратам на їх виправлення. Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозорість та підзвітність на всіх етапах життєвого циклу проекту ДПП. Це не лише знижує корупційні ризики, а й дозволяє оперативніше виявляти та усувати "вузькі місця", що в кінцевому підсумку запобігає простоюванню та переплатам. Завдяки інтегрованим інформаційним системам, усі зацікавлені сторони – від державних органів до приватних інвесторів – мають доступ до актуальних даних, що сприяє

своєчасному прийняттю обґрунтованих рішень і, відповідно, більш раціональному використанню коштів. Таким чином, цифрові технології не просто скорочують витрати, а й створюють більш гнучку, прозору та ефективну модель управління проектами ДПП [4, с. 86].

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, забезпечення інформаційної безпеки набуває першочергового значення та стає критично важливим чинником для стабільності публічного управління. Цифровізація, що охоплює всі сфери державного сектору, від надання адміністративних послуг до управління стратегічними ресурсами, несе в собі не лише величезні можливості для підвищення ефективності та прозорості, але й створює нові, складніші виклики у сфері безпеки. Зростаюча залежність від електронних систем, баз даних та мережевої інфраструктури робить публічне управління вразливим до кібератак, несанкціонованого доступу до інформації, витоків даних та інших загроз, які можуть підірвати довіру громадян, порушити функціонування критичної інфраструктури та загрожувати національній безпеці. Отже, розробка та впровадження комплексних стратегій інформаційної безпеки, що включають технічні засоби захисту, нормативно-правове регулювання, навчання персоналу та постійний моніторинг, є невід'ємною частиною успішної цифровізації та запорукою стабільного функціонування держави в цифрову епоху. Без надійного захисту інформації всі переваги цифрових трансформацій можуть бути нівельовані потенційними кіберзагрозами, що підкреслює необхідність розглядати інформаційну безпеку не як другорядний аспект, а як фундаментальний стовп сучасного публічного управління [2, с. 139].

Список використаних джерел

1. Петькун С. М. Теоретико-методологічна концептуалізація механізмів державного управління соціальною безпекою України в умовах цифрової трансформації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. Київ : Держ. ун-т інформ.-комунікац. технологій, 2024. 397 с.

2. Трушкіна Н.В. Формування сучасної парадигми інформаційної безпеки національної економіки: теоретичні засади. *Стратегія розвитку України.* 2022. № 1(1). С. 139–145. URL: ojs.uem.edu.ua

3. Петькун С.М. Теоретико-методологічна концептуалізація механізмів державного управління соціальною безпекою України в умовах цифрової трансформації. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2024. 245 с.

4. Соколова Е.Т. Комунікаційний складник державного механізму стимулювання розвитку громадянського суспільства // *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2020. Вип. 16. С. 86–91. URL: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/16_2020.pdf?utm_source

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАХИСТУ ТА РОЗРОБКИ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Нечепорчук Антон Анатолійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

У сучасних умовах воєнних та післявоєнних трансформацій цифрова інфраструктура набуває критичного значення для забезпечення стійкості держави, ефективності публічного управління та безпеки суспільства. Програмне забезпечення (ПЗ) є основою функціонування державних сервісів, реєстрів, систем охорони здоров'я, фінансових операцій та інших компонентів, які прямо впливають на життєдіяльність населення. У період масштабних криз, таких як війна, значно зростають ризики кібератак, втрати важливих даних, порушення роботи сервісів, що потребує системного оновлення державної політики у сфері кібербезпеки та регулювання ПЗ.

Воєнні події в Україні засвідчили критичну важливість цифрової стійкості держави. Державні інституції та об'єкти критичної інфраструктури зазнають систематичних кібератак, що спрямовані на порушення роботи реєстрів, систем охорони здоров'я, енергетичних мереж та фінансових платформ. У таких умовах ефективне державне регулювання процесів розробки та захисту ПЗ є ключовим чинником безперебійного функціонування стратегічно важливих сервісів.

Однією з основних проблем є відсутність комплексної системи стандартів якості та безпеки ПЗ, яке використовується у державному секторі. Наявні нормативно-правові акти регулюють лише окремі аспекти цифрової безпеки та залишають значні прогалини у питаннях сертифікації, тестування, використання відкритого коду та управління ризиками. Постанова Кабінету Міністрів України № 518 від 19.06.2019 визначає загальні вимоги до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, однак воєнні виклики продемонстрували необхідність поглиблення цих вимог та забезпечення їх практичної реалізації.

В умовах кризи особливої актуальності набуває питання створення державних стандартів розробки програмного забезпечення, що включають вимоги до архітектури, контролю якості, тестування та аудиту коду. Відсутність таких стандартів ускладнює забезпечення безпеки цифрових продуктів, що використовуються у держсекторі, та створює ризики функціональних збоїв або втрати даних.

Важливим напрямом удосконалення державної політики є впровадження механізмів обов'язкової сертифікації ПЗ, яке використовується у сферах охорони здоров'я, фінансів, оборони та управління критичними системами. Міжнародний досвід доводить ефективність таких механізмів: у країнах ЄС існують чіткі вимоги до відповідності ПЗ стандартам безпеки, доступності та якості (зокрема, у рамках DIRECTIVE (EU) 2016/2102). Україна має адаптувати ці підходи до власних умов.

У післякризовий період цифрова трансформація стає одним із ключових інструментів відновлення держави. Тому необхідно забезпечити сприятливе середовище для інновацій у сфері ПЗ,

включно з державною підтримкою національних розробників, створенням умов для розвитку open-source проєктів та стимулюванням імпортозаміщення критичних рішень. Державні інвестиції у цифрову інфраструктуру повинні супроводжуватися прозорими процедурами аудиту, контролю якості та оцінки ризиків.

Комплексна модернізація регуляторної бази у сфері ПЗ потребує:

- запровадження стандартів розробки, аудиту та тестування ПЗ для державного сектору;
- створення системи ризик-орієнтованого управління якістю цифрових рішень;
- формування механізму обов'язкової сертифікації ПЗ для критичної інфраструктури;
- удосконалення державної політики щодо захисту прав інтелектуальної власності та боротьби з нелегальним ПЗ;
- зміцнення національної системи кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності публічних службовців;
- підтримки інноваційного розвитку IT-галузі та впровадження державних програм стимулювання імпортозаміщення.

Забезпечення стійкості цифрової інфраструктури є необхідною умовою для ефективного антикризового управління. Удосконалення державного регулювання розробки та захисту ПЗ сприятиме підвищенню рівня цифрової безпеки, стабільності державних сервісів, захисту національної інфраструктури та розвитку конкурентоспроможної української IT-індустрії. У післякризовий період це стане важливою складовою формування цифрової стійкості держави та забезпечення її стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про Національну програму інформатизації2. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20

2. Постанова КМУ від 19.06.2019 № 518 «Про затвердження Загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-%D0%BF

3. DIRECTIVE (EU) 2016/2102 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 26 October 2016. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj/eng

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Олійник Надія Романівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні – це система заходів для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг через ЦНАП (Центри надання адміністративних послуг), що включає спрощення процедур, цифровізацію, стандартизацію та покращення взаємодії з громадянами, спрямованих на задоволення потреб населення та бізнесу в отриманні соціальних, економічних та інших прав [1].

Серед основних характеристик діяльності адміністративних органів, пов'язаної з наданням адміністративних послуг, можна виділити декілька важливих рис. По-перше, послуга надається виключно після звернення особи, будь то фізична чи юридична. Ця умова відокремлює адміністративні послуги від інших функцій органів влади, таких як контрольні перевірки, які мають втручальний характер. По-друге, процес надання адміністративної послуги завжди спрямований на реалізацію конкретних прав чи інтересів заявника. Типовими прикладами таких послуг є оформлення дозвільних документів (ліцензій, реєстраційних свідоцтв тощо).

Діяльність органів влади у сфері надання адміністративних послуг, на думку Ангеліни Черниш, має кілька ключових характеристик [2]:

1. Звернення за ініціативою особи. Адміністративна послуга надається виключно за запитом фізичної чи юридичної особи.

Відтак, дії адміністративного органу, які мають примусовий характер (наприклад, перевірки чи інспекції), не вважаються адміністративними послугами.

2. Реалізація індивідуальних прав. Надання адміністративних послуг спрямоване на забезпечення конкретних прав заявника. До типових прикладів таких послуг належать реєстрація (суб'єктів господарювання, майна, транспортних засобів), видача дозволів або ліцензій.

3. Юридичне обґрунтування. Право на отримання адміністративної послуги має бути визначене законодавством. У найкращому випадку закон має встановлювати і повноваження органу, і порядок надання послуги. Проте, іноді закон лише закладає загальні підстави для існування послуги, а деталі її впровадження залишаються на розсуд відповідного органу. Наприклад, органи місцевого самоврядування можуть вводити спеціальні дозволи для обмеження руху в певних зонах міста відповідно до законів про охорону архітектурної спадщини.

4. Монополія адміністративного органу. Послуги надаються виключно органами, які реалізують владні функції. Це можуть бути державні або комунальні установи, підприємства чи організації, які діють на підставі закону або делегованих повноважень. Такі органи мають функціональну «монополію» на надання конкретної послуги. Наприклад, зареєструватися як підприємець можна лише у державного реєстратора за місцем проживання. Водночас господарські послуги, наприклад, копіювання документів, навіть якщо їх надає адміністративний орган, не належать до адміністративних послуг.

5. Індивідуальний адміністративний акт. Результатом надання адміністративної послуги є рішення чи дія адміністративного органу, яка задовольняє запит заявника. Цей результат має індивідуальний характер, оскільки адресований конкретній особі, що звернулася за послугою.

Таким чином, адміністративні послуги мають чіткі правові межі, спрямовані на забезпечення інтересів та прав громадян і організацій.

Методологічною основою доктрини адміністративних послуг є концепція служіння держави (влади) людині та суспільству. Виходячи з цього, поняття «адміністративних послуг» у своїй основі має схоже значення, як і в приватному секторі, – це діяльність, спрямована на задоволення певних потреб особи, що здійснюється на підставі її звернення. Адміністративні послуги можуть включати не лише юридичне оформлення суб'єктивних прав особи, але й виконання обов'язків фізичних чи юридичних осіб. Наприклад, згідно з вимогами законодавства, фізичні та юридичні особи зобов'язані періодично подавати звіти та декларації до податкових і контрольних органів. Організація прийому таких документів повинна відбуватися за принципами, аналогічними до надання інших адміністративних послуг [2, 3].

Отже, якість надання адміністративних послуг на місцевому рівні є невід'ємним елементом удосконалення публічного управління. Впровадження чітких критеріїв оцінювання, сучасних стандартів та ефективних механізмів моніторингу сприятиме підвищенню довіри громадянського суспільства до державних інституцій та створенню комфортного середовища для отримання якісних (професійних) адміністративних послуг.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг на місцевому рівні. URL: https://www.google.com/search.

2. Черниш А. Публічне управління якістю надання адміністративних послуг. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17198/5/Chernysh.

6. Загальні аспекти організації надання адміністративних послуг : навч.-метод. матеріали / О. І. Васильєва, Н. В. Васильєва, О. С. Ігнатенко та ін. Київ : НАДУ, 2012. 56 с.

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СІНГАПУРІ

Орлов Олексій Олександрович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав

Сінгапурський досвід впровадження принципів інноваційності в публічному управлінні системою охорони здоров'я демонструє комплексний підхід, побудований на трьох взаємопов'язаних вимірах: інституційна реорганізація й координація, цифрова інфраструктура та нормативно-інституційна підтримка інноваційної екосистеми. По-перше, уряд Сінгапуру цілеспрямовано створив або зміцнив інституції, відповідальні за інтеграцію й координацію медичної допомоги. У 2009 році засновано Агентство інтегрованої допомоги (AIC) як «національного інтегратора» для зв'язування первинної, проміжної та довготривалої опіки; з 2010 року систему реорганізовано у три регіональні системи охорони здоров'я для досягнення більш тісної координації між лікарнями, спільнотами та соціальними сервісами – це дало змогу перейти від окремих закладів до регіональних моделей відповідальності за населення й інтегрованих ланцюгів догляду. Ці інституційні кроки підсилювалися політиками, орієнтованими на населення, та місцевими ініціативами з оркестрації догляду для літніх людей та пацієнтів із хронічними захворюваннями [1].

По-друге, цифрова трансформація – ключовий компонент інноваційності. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я у Сінгапурі стала одним із центральних напрямів державної політики, спрямованої на підвищення інноваційності публічного управління. Ключовим кроком було створення Національної електронної системи медичних записів, яка запрацювала у 2011 році. Її основна мета полягає у формуванні єдиного національного репозиторію медичних даних, що охоплює ключові відомості про пацієнтів, незалежно від того, в якій лікарні чи клініці вони

обслуговуються. Завдяки цьому лікарі отримують цілісну та актуальну інформацію про стан здоров'я пацієнта, що дає змогу зменшити ризик помилок, уникнути дублювання обстежень і підвищити безпеку та ефективність лікування. Управління Національною електронною системою медичних записів здійснюється Міністерством охорони здоров'я Сінгапуру, яке регулярно публікує дані про обсяги фінансування системи, витрати на експлуатацію та плани розширення функціоналу. Зокрема, у 2017 році уряд оголосив про значні інвестиції у модернізацію Національної електронної системи медичних записів та перехід від добровільної до обов'язкової участі всіх медичних закладів, включно з приватними, що стало важливим кроком у досягненні повноти бази даних та усуненні інформаційної фрагментації [2].

Важливим доповненням до цієї системи стала поява національної цифрової платформи для здоров'я, орієнтованої безпосередньо на пацієнта. Національна цифрова платформа для здоров'я виконує роль «єдиного вікна» для громадян, забезпечуючи зручний доступ до медичних записів, лабораторних результатів, призначень, а також можливість здійснювати онлайн-запис на прийом до лікаря, оплачувати рахунки, отримувати нагадування про прийом ліків і проходження обстежень. Така інтеграція дозволяє значно підвищити рівень залученості пацієнтів до процесу управління власним здоров'ям, формує культуру профілактичного підходу та підвищує прозорість взаємодії з медичною системою. Додатково Національна цифрова платформа для здоров'я пропонує освітні ресурси та поради щодо здорового способу життя, що поєднує клінічну функціональність із громадсько-освітньою місією. На відміну від Національної електронної системи медичних записів, яка є інструментом для лікарів і системного управління даними, Національна цифрова платформа для здоров'я робить цифрову охорону здоров'я доступною для кожного громадянина, створюючи клієнтський портал з максимально дружнім інтерфейсом.

Поєднання Національної електронної системи медичних записів як національного репозиторію та Національної цифрової платформи для здоров'я як клієнтського порталу дало змогу досягти ефекту «подвійного інноваційного контуру»: з одного боку,

забезпечується висока якість клінічної координації та безперервність догляду, а з іншого – підвищується рівень довіри й активності громадян у питаннях власного здоров'я. При цьому уряд Сінгапуру проводить активну політику залучення приватного сектора до Національної електронної системи медичних записів. Якщо на початковому етапі інтеграція приватних клінік і лікарень була добровільною, то згодом, з огляду на неповноту даних, ухвалено рішення про обов'язкову участь усіх медичних провайдерів. Це стало одним із ключових управлінських нововведень, адже дозволило сформувати більш комплексну картину стану здоров'я населення та посилити міжсекторну взаємодію.

Сінгапурський підхід демонструє, що цифрова трансформація в охороні здоров'я не зводиться лише до впровадження технологій, а є комплексним процесом, що охоплює правове регулювання, управлінську координацію, підвищення цифрової грамотності населення та створення стимулів для медичних установ. Успіх Національної електронної системи медичних записів і Національної цифрової платформи для здоров'я свідчить про те, що лише поєднання «національного сховища даних» і «зручного користувацького порталу» забезпечує реальну цінність для всіх зацікавлених сторін – від лікарів і уряду до пацієнтів і їхніх родин. Саме завдяки цьому Сінгапур нині вважається однією з найуспішніших держав у світі у сфері цифровізації охорони здоров'я, а його модель активно вивчається іншими країнами як зразок гармонійного поєднання технологічних і управлінських інновацій.

По-третє, Сінгапур розвиває інноваційну екосистему через партнерства між державними закладами, дослідницькими центрами та державними венчурними/інноваційними агентствами. Приклад – трирічне партнерство між SingHealth (одним із трьох регіональних кластерів публічної охорони здоров'я) і SGInnovate (державна організація підтримки глубоких технологій стартапів) для розвитку рішень ШІ у медицині; такі зв'язки дають змогу швидше переводити наукові розробки в пілоти й клінічні продукти, використовуючи доступ до даних, клінічну інфраструктуру та

механізми комерціалізації. Крім того, уряд стимулює хмарні рішення, стандарти сумісності та публічно-приватні програми, що пришвидшують інновації та знижують бар'єри входу для стартапів [3].

Виокремимо практичні наслідки для якості та доступності послуг. Так, завдяки Національній електронній системі медичних записів і платформам на кшталт Національна цифрова платформа для здоров'я покращилась видимість пацієнтських даних, скоротилося дублювання обстежень та підвищилася безпека медичної допомоги при переході між провайдерами. Регіональні системи охорони здоров'я дають змогу планувати послуги з орієнтацією на мешканців певних територій (наприклад, профілактика, догляд у спільноті), що критично для старіючого населення. Водночас дослідження та оцінки показують, що інтеграція – це складний адаптивний процес: технічні рішення без відповідних змін у робочих практиках, мотивації персоналу та фінансових механізмах не забезпечують очікуваного ефекту миттєво [2].

Таким чином, сінгапурський підхід поєднує інституційну реорганізацію (координатори інтегрованого догляду), національні цифрові рішення (NEHR, HealthHub), державну підтримку інноваційної екосистеми та тісні публічно-приватні партнерства. Це дає зрозумілий шлях для країн, які прагнуть підвищити інноваційність публічного управління у сфері охорони здоров'я: інновації повинні бути не лише технологічними, а й управлінськими та організаційними, супроводжуватися змінами в практитках, фінансуванні та законодавстві.

Список використаних джерел:

1. Agency for Integrated Care (AIC). URL: https://www.aic.sg/about-us/?utm.com

2. Lim A.W.K., Tan C., Yap J.C.H. Measuring the Maturity of Integrated Care in Singapore with the SCIROCCO Exchange Tool. *International Journal of Integrated Care*. 2024. 24(4): 2. 1–16. DOI: https://doi. org/10.5334/ijic.7747

3. Chapter 21. Legal governance of artificial intelligence in healthcare devices and services in Singapore. URL: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK613193/?utm.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Осипенко Олег Геннадійович,
здобувач вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка» м. Чернігів,

Науковий керівник – Харченко Ю.П.,
доктор економічних наук, доцент
Національний університет
«Чернігівська політехніка»

Сучасний етап розвитку України позначений глибокими соціально-економічними потрясіннями, спричиненими військовою агресією, масштабними руйнуваннями інфраструктури та вимушеними структурними змінами в національній економіці. В цих умовах сфера інформаційних технологій посіла особливе місце, ставши не лише локомотивом інноваційного розвитку, а й чинником економічної стійкості країни. ІТ-компанії України продемонстрували високу здатність до адаптації, мобілізації ресурсів, збереження конкурентоспроможності на глобальному ринку навіть за надзвичайно складних обставин. Проте досягнення стабільності в умовах війни та перехід до стійкого післякризового розвитку неможливі без глибокого переосмислення підходів до стратегічного управління трансформаційними процесами в галузі.

Стратегічне управління в умовах воєнних викликів виходить далеко за межі класичних підходів до планування та прогнозування. Воно набуває рис гнучкого, адаптивного управління, яке спирається на аналітику ризиків, швидкість прийняття рішень і здатність до

самоорганізації. ІТ-компанії, як правило, мають більш високу організаційну мобільність, ніж підприємства традиційних секторів, що зумовлено їхньою цифровою природою та розподіленою структурою праці. Проте навіть ці переваги не усувають потреби у формуванні стратегічних моделей трансформації, здатних забезпечити довгострокову стійкість бізнесу в нестабільному середовищі [1].

Війна стала каталізатором технологічних і управлінських змін. Вона змусила ІТ-компанії швидко переходити до дистанційних моделей роботи, перебудовувати ланцюги постачання, змінювати структуру клієнтських портфелів та оптимізувати бізнес-процеси. Багато компаній змогли використати кризу як поштовх до глибокої внутрішньої модернізації, впровадження гнучких методологій управління (Agile, Scrum, Kanban), розвитку хмарних рішень та кіберзахисту. Ці трансформаційні процеси стали не лише реакцією на виклики, а й стратегічною інвестицією у майбутнє, адже в новій глобальній економіці конкурентоспроможність залежить від швидкості адаптації до змін.

Особливої уваги заслуговує людський чинник трансформаційних процесів. Війна змінила структуру робочої сили, зумовила масову міграцію фахівців, появу нових форм зайнятості, зростання психологічного навантаження та потреби в соціальній підтримці працівників. В цих умовах стратегічне управління ІТ-компаніями потребує інтеграції гуманітарного аспекту – формування корпоративної культури стійкості, довіри та взаємопідтримки. Лідери організацій мають не лише координувати бізнес-процеси, але й виступати агентами змін, здатними надихати команди, підтримувати комунікацію та відчуття спільної мети [2].

Трансформаційні процеси в ІТ-галузі України мають комплексний характер і охоплюють технологічні, організаційні, кадрові та безпекові аспекти. Щоб узагальнити ключові вектори таких змін і продемонструвати їхню стратегічну логіку, доцільно подати їх у структурованому вигляді у таблиці 1.

Таблиця 1.

Стратегічні напрями трансформації ІТ-компаній України в умовах воєнних викликів та післякризового відновлення

Стратегічний напрям	Зміст трансформацій	Очікуваний результат
Організаційна гнучкість і адаптивність	Перехід на дистанційні формати роботи, створення резервних офісів, гнучке планування ресурсів	Підвищення стійкості до ризиків, безперервність бізнес-процесів
Цифровізація бізнес-процесів	Активне впровадження хмарних технологій, автоматизація внутрішніх операцій, використання AI-аналітики	Зменшення витрат, пришвидшення ухвалення рішень, підвищення ефективності роботи
Гуманітарний аспект управління	Підтримка працівників, корпоративна культура стійкості, розвиток лідерських компетенцій	Збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації та продуктивності
Геоекономічна переорієнтація	Розширення присутності на глобальному ринку, пошук міжнародних партнерств, диверсифікація клієнтської бази	Зростання експортного потенціалу, зміцнення конкурентних позицій
Управління ризиками та безпекою	Створення систем кіберзахисту, резервування даних, розподілення команд, безперервний моніторинг загроз	Мінімізація технічних і безпекових ризиків, стабільність роботи критичної інфраструктури
Інноваційний розвиток та R&D	Інвестиції у нові продукти, стартапи, технології й дослідницькі центри	Формування довгострокових конкурентних переваг
Партнерство з державою та освітніми інституціями	Участь у цифрових реформах, розвиток освітніх програм, формування кадрових екосистем	Розвиток технологічного потенціалу країни, забезпечення кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором

Трансформація ІТ-сектору України в умовах війни має також чітко виражений геоекономічний вимір. Переорієнтація на західні ринки, інтеграція у глобальні цифрові ланцюги вартості, формування стратегічних партнерств із міжнародними компаніями

та донорськими структурами – усе це стало основою нової моделі розвитку. Стратегічне управління в цьому контексті передбачає вміння балансувати між національними інтересами й глобальними тенденціями, між короткостроковими завданнями виживання та довгостроковими цілями інноваційного лідерства.

В умовах воєнної економіки ключовим завданням стратегічного менеджменту є забезпечення безперервності діяльності. Для ІТ-компаній це означає створення системи ризик-менеджменту, диверсифікацію клієнтських баз, побудову резервних центрів обробки даних та розподілення команд за географічним принципом. Такі кроки дозволяють мінімізувати вплив кризових факторів, забезпечуючи технологічну та організаційну живучість бізнесу. У перспективі післякризового відновлення ці елементи стають фундаментом для формування стратегічної стійкості, тобто здатності швидко відновлюватися після потрясінь і використовувати кризи як можливості для розвитку.

Післявоєнний етап розвитку ІТ-галузі України відкриває нові горизонти стратегічного управління. Очікується зростання ролі держави у формуванні інституційного середовища, стимулюванні інновацій, розвитку цифрової інфраструктури. У цьому контексті важливим завданням стає налагодження партнерства між приватним сектором, урядовими структурами та освітніми інституціями для підготовки кадрів нового покоління, здатних працювати в умовах глобальної конкуренції. Ефективне стратегічне управління ІТ-компаніями має базуватися на принципах сталості, інноваційності, гнучкості й соціальної відповідальності [3, с.344].

Особливу роль у трансформаційних процесах відіграє стратегічна аналітика. Вона дозволяє ідентифікувати ключові фактори ризику, прогнозувати сценарії розвитку, визначати нові ринкові ніші. В умовах постійної невизначеності ІТ-компанії мають використовувати інструменти стратегічного foresight, big data-аналітики та штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень на основі даних. Це не лише підвищує ефективність управління, але й знижує залежність від інтуїтивних рішень, які в кризових ситуаціях можуть бути помилковими.

Одним із головних напрямів стратегічних змін стає посилення кібербезпеки. Війна продемонструвала, що інформаційна та цифрова сфери є не менш важливими за фізичну безпеку. IT-компанії повинні не лише реагувати на кібератаки, але й стратегічно планувати побудову систем кіберзахисту, впроваджувати міжнародні стандарти безпеки, створювати спільні ініціативи для захисту критичної інфраструктури. Таким чином, управління безпековими ризиками стає невід'ємною складовою стратегічного управління трансформаціями.

Післякризовий розвиток IT-галузі України потребує не просто відновлення, а якісного оновлення – переходу до моделі стійкого зростання, заснованої на знаннях, технологічних інноваціях та міжнародній кооперації. Стратегічне управління має орієнтуватися на створення доданої вартості в країні, розвиток продуктового IT-бізнесу, стимулювання стартап-екосистем і підвищення технологічного суверенітету України. У цьому сенсі трансформаційні процеси повинні бути спрямовані не лише на виживання в кризових умовах, а на формування нової конкурентної моделі галузі [4].

Отже, стратегічне управління трансформаційними процесами в IT-компаніях України в умовах воєнних викликів та післякризового відновлення є ключовим чинником економічної стійкості й інноваційного розвитку держави. Воно передбачає поєднання короткострокових антикризових рішень із довгостроковим баченням майбутнього, інтеграцію технологічних, організаційних та людських аспектів управління. Від того, наскільки ефективно українські IT-компанії зможуть реалізувати ці трансформації, залежить не лише їхня конкурентоспроможність, але й здатність національної економіки відновитися після війни та закріпитися у глобальному цифровому просторі як потужний інноваційний гравець.

Список використаних джерел

1. Які сфери економіки просіли через війну найбільше (Bussines UA). URL: https://businessua.com/finance/84332yaki-sferi-ekonomiki-prosili-cherez-viinu-naibilshe.html.

2. Оновлені дані: IT – єдина експортна галузь в Україні, що зростає (Офіційний сайт асоціації «IT Ukraine»). URL: https://itukraine.org.ua/onovleni-dani-it-yedina-eksportna-galuz-v-ukrayini-sh.

3. Шевчук І. Б. Детермінації трансформаційних змін економіки регіону та розвитку IT-сфери. Бізнес Інформ. 2018. Вип. 6. С. 344-348.

4. Precedence research. IT Services Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. URL: https://www.precedenceresearch.com/it-services-market .

НАПРЯМИ НАУКОВОЇ РЕФЛЕКСІЇ ЩОДО ФЕНОМЕНУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Петринський Дмитро Валерійович
аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»,
м.Чернігів

Сучасні суспільні зміни, що відбуваються в Україні, та її непростий шлях до європейського співтовариства обумовлюють об'єктивну необхідність перегляду ролі держави в керуванні суспільними справами, яка дедалі більше набуває регулятивного ("regulate") характеру. У результаті в державно-управлінській теорії та практиці разом із поняттям "державне управління" широко починає використовуватися поняття "державне регулювання".

Означені вище суспільні тенденції та наявний у вітчизняному науковому просторі "термінологічний хаос" у сфері державного управління актуалізують необхідність уточнення сучасного понятійно-категорійного апарату, що є вихідним моментом та важливим напрямом подальшої наукової рефлексії в контексті визначеності науково-теоретичного мислення [1].

Щодо етимології терміна "регулювання" (від лат. regula – планка, правило) в класичному трактуванні воно означає впорядковування, введення в певні межі шляхом впливу на певний

об’єкт, а “регулювати” (лат. regularis) – підпорядковувати визначеному порядку, правилу, впорядковувати; встановлювати правильну взаємодію частин механізму [2]. Своєю чергою “регулювати” визначається як:

1) впорядковувати що-небудь, керувати чимось, підкоряючи його відповідним правилам, певній системі;

2) домагатися нормальної роботи машини, установки, механізму і т. ін., забезпечуючи злагоджену взаємодію складових частин, деталей [2].

На думку Н. Махінчук, регулювання доцільно розглядати як певну діяльність, що спрямовується, в основному, на коригування роботи певної системи (або її елементів) з метою забезпечення досягнення системою (або її елементами) такого стану, який забезпечує її (їх) функціонування відповідно до наперед заданих характеристик [1].

У даному контексті відзначимо, що на перший погляд, державне регулювання дуже схоже на державне управління, так як частина завжди має властивості цілого. Проте такий висновок не повинен повністю нівелювати відмінності між цими поняттями. Адже, як правило, “державне регулювання” порівнюється з втручанням держави в діяльність галузі або з чіткою регламентацією адміністративно-правового впливу на суб’єктів господарської діяльності.

Слушною нам видається позиція В.Б. Авер’янова, який звертає увагу на те, що, маючи спільну сферу застосування, поняття “управління” та “регулювання” передбачають різний за характером вплив на об’єкти управління з метою досягнення певних результатів, тобто реалізації встановлених цілей і завдань управлінського впливу. При цьому регулювання охоплює порівняно з управлінням ширшу сферу організаційної діяльності. “Управління” ж означає цілеспрямований вплив саме на об’єкти управління, з використанням методів, що передбачають підпорядкування цих об’єктів управлінському впливу з боку суб’єкта управління. “Регулювання” ж пов’язується з впливом не стільки на об’єкти управління, скільки на навколишнє середовище.

Воно передбачає високий ступінь альтернативності поведінки керованих об'єктів [3].

На сьогодні у вітчизняному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід щодо трактування сутності поняття "державне регулювання". Хоча, сам термін "державне регулювання" часто трактується як у широкому, так і вузькому значенні.

У широкому трактуванні сутність "державного регулювання" розкривається, як правило, через "загальний вплив держави на усі суспільні процеси та створення сприятливого середовища й умов для розвитку" [4, с. 74].

Аналогічний підхід до розкриття сутності дефініції державного регулювання подано у словнику-довіднику "Державне управління та державна служба": "Державне регулювання – здійснення державою комплексних заходів (організаційних, правових, економічних тощо) у сфері соціальних, економічних, політичних, духовних та інших суспільних процесів з метою їх упорядкування, встановлення загальних правил і норм суспільної поведінки, а також запобігання негативним явищам у суспільстві" [5].

З точки зору вузького трактування державне регулювання розглядається, в основному, як [6]:

– одна з функцій державного управління, спрямована на забезпечення загальних правил поведінки (діяльності) суб'єктів тих чи інших правовідносин";

– форма державного впливу шляхом встановлення та застосування державними органами правил, спрямованих на коригування діяльності фізичних та юридичних осіб, що підтримується можливістю застосування правових санкцій при їх порушенні;

– означення окремого засобу впливу на процеси та досягнення результату; сукупність інструментів впливу;

– діяльність владних органів, що зорієнтована на отримання результатів".

Державне регулювання покликане здійснювати коригування діяльності об'єкта, що спрямовується управлінням загалом. Відповідно метою державного регулювання у широкому сенсі є

приведення об’єкта до впорядкованого стану, тому воно наповнене організаційним змістом. Саме через організацію, через застосування різних способів і засобів, механізмів обмежуючого та стимулюючого характеру (встановлення певних стандартів, нормативів, квот, лімітів, тарифів тощо) досягається упорядкований стан та реалізується мета державного регулювання, яке може здійснюватися шляхом об’єднання, узгодження, організації, координації, контролю тощо. При цьому, державне управління пов’язується з наявністю у суб’єктів управління підлеглих їм об’єктів, а державне регулювання – із впливом переважно на організаційно не підпорядковані об’єкти [1].

Разом із цим, О. Іваницька звертає увагу на те, що зорієнтованість державного регулювання на сучасні ринкові механізми та інструменти передбачає при запровадженні державної політики виділення ключових ринків та інструментів, ключових гравців та державних органів, що стимулюють розвиток систем, а також ключових інститутів, які визначають “гасло” перетворень, норми та правила поведінки економічних суб’єктів. Цього підходу пропоновано дотримуватися під час регулювання регіональних, національних систем та розробки концепції входження держави у міжнародний простір. Особливий акцент має бути поставлений на безпечності фінансових трансакцій, а також на формуванні “м’якої інфраструктури” – розширенні економічних прав людини, підвищенні довіри до фінансових інститутів та інституцій [7].

Резюмуючи все вищевикладене, відзначимо, що державне управління та державне регулювання взаємопов’язані і взаємодоповнюють одне одного, оскільки в основі як державного управління, так і державного регулювання знаходиться процес цілеорієнтованого впливу держави. Проте спрямованість цього впливу виявляється по-різному, тому вони віддзеркалюють різні види державно-владної діяльності. На наше переконання, державне регулювання в умовах сучасних суспільних змін має відігравати роль “арбітра” у відносинах між державою та суб’єктами господарювання і населенням. Відповідно проблема пошуку оптимального поєднання державного регулювання та

саморегулювання в умовах становлення ринкових відносин на практиці залишається однією з базових.

Список використаних джерел

1. Махінчук Н.В. Феномен державного регулювання в науковому дискурсі. *Наукові перспективи*. 2021. № 2(8). с. 172−191. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/154/155.

2. Великий тлумачний словник сучасної мови: Регулювати. URL: https://slovnyk.me/dict/vts/%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8.

3. Авер'янов В.Б. Ще раз про зміст і співвідношення понять "державне управління" і "виконавча влада": полемічні нотатки. Право України. 2004. № 5. С. 113−116.

4. Бурик З. Теоретико-методологічні засади державного регулювання сталого розвитку України: дис. ... доктора держ. упр.; 25.00.02. Київ : НАДУ, 2019. 481 с.

5. Державне управління та державна служба: словник-довідник / [уклад. О.Ю. Оболенський]. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.

6. Обушна Н.І. Державне регулювання системи виконавчого провадження: зміст та особливості. *Наукові перспективи*. 2024.№ 12(54). С. 268−282. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-268-282

7. Іваницька О.М. Державне регулювання розвитку фінансової інфраструктури: монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2005. 276 с.

БЮДЖЕТУВАННЯ, ОРІЄНТОВАНЕ НА РЕЗУЛЬТАТ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ ГРОМАД У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
м. Кривий Ріг
Гайдай Людмила Валентинівна,
здобувачка вищої освіти Державного університету економіки і
технологій, м. Кривий Ріг

Проблема, що розглядається, полягає у суттєвій невідповідності між безпрецедентними масштабами руйнувань, соціально-економічних втрат, міграційних процесів та дефіцитом фінансових ресурсів, необхідних для комплексного відновлення українських громад у повоєнний період, з одного боку, та недостатньою ефективністю традиційних, ресурсно-орієнтованих механізмів публічного управління та бюджетування, з іншого.

Традиційні підходи схильні фокусуватися на освоєнні коштів, а не на досягненні конкретних, вимірюваних результатів та підвищенні стійкості місцевих систем. Наслідки цього створюють високий ризик розпорошення фінансової допомоги, неефективного використання бюджетних асигнувань та відсутності чіткої верифікації впливу інвестицій на якість життя населення та відновлення критичної інфраструктури.

В умовах гострої потреби у зовнішньому фінансуванні та посиленні вимог до підзвітності й прозорості з боку міжнародних партнерів, бюджетування, орієнтоване на результат (далі – БОР), набуває статусу стратегічного інноваційного підходу. Воно може виступити основним інструментом для забезпечення пріоритетності фінансування, програмно-цільового планування, запровадження ключових показників ефективності (далі – КРІ) відновлювальних проєктів та моніторингу кінцевого соціального та економічного ефекту у громадах.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розробки практичних механізмів адаптації та впровадження зарубіжного досвіду БОР для трансформації системи місцевих фінансів України, переорієнтації її з процесу на результат, що є єдиним способом гарантування стійкого, прозорого та ефективного відновлення постраждалих територій.

Насамперед зазначимо, що БОР є інноваційним підходом, що ініціює фундаментальну трансформацію парадигми публічних фінансів. Його основна сутність полягає у зміщенні фокуса бюджетного процесу з контролю за вхідними ресурсами (витрачанням коштів та дотриманням адміністративних процедур) на досягнення кінцевого впливу, що забезпечує перехід від кількісних показників освоєння коштів до якісної оцінки ефективності їх використання [1]. У межах цієї концепції розрізняють:

- результати – конкретні продукти чи послуги, створені внаслідок використання ресурсів (наприклад, обсяг відремонтованого дорожнього покриття або кількість відновлених об'єктів соціальної інфраструктури);
- вплив – зміни, що відбуваються у суспільстві внаслідок цих результатів (зокрема, зниження транспортних витрат, покращення доступу до якісної освіти чи зростання рівня суспільної безпеки).

Суттєва цінність БОР для забезпечення відновлення та стійкості громад у повоєнний період детермінована низкою ключових принципів і функцій. Насамперед, впровадження програмно-цільового планування передбачає формування бюджету навколо стратегічних цілей та програм відновлення (наприклад, «Енергетична стійкість громади», «Доступне житло» тощо), а не за традиційними статтями витрат. Такий підхід дозволяє забезпечити пріоритетність фінансування у ситуації гострої нестачі ресурсів.

Для об'єктивної оцінки ефективності витрат і забезпечення підзвітності впроваджується система KPI, які мають бути чітко визначені та вимірювані для кожної програми. Такий механізм не лише дозволяє верифікувати досягнення цілей, але й посилює

підзвітність керівників програм, оскільки їхня відповідальність зміщується на досягнення визначених результатів, а не лише на дотримання фінансової дисципліни.

В умовах повоєнного періоду впровадження БОР стає необхідним інструментом для ефективного використання обмежених ресурсів, оскільки воно сприяє пріоритезації проєктів з найбільшим соціально-економічним ефектом, запобігаючи розпорошенню фінансової допомоги. Крім того, наявність чітких KPI та механізмів моніторингу, притаманних БОР, забезпечує високий рівень прозорості та доказовості використання коштів, що є імперативною вимогою міжнародних фінансових інституцій та країн-донорів для надання верифікованої допомоги [2].

Нарешті, БОР відіграє вирішальну роль у формуванні стійкості громад, оскільки стимулює інвестиції не лише у фізичну відбудову, але й у людський капітал та інституційну спроможність. Наприклад, оцінка фінансування освітньої сфери здійснюється не за кількістю відновлених будівель, а за зростанням рівня кваліфікації педагогічного складу чи покращенням доступу до освітніх послуг, що безпосередньо підвищує загальну стійкість громади до майбутніх криз та викликів.

Отже, впровадження БОР набуває статусу надзвичайно необхідного саме в умовах повоєнного періоду з огляду на низку ключових детермінуючих факторів. По-перше, він забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів. Зважаючи на колосальні потреби громад, що контрастують із гострою нестачею фінансових ресурсів після завершення військових дій, БОР функціонує як механізм пріоритезації проєктів. Він дозволяє спрямовувати бюджетні асигнування виключно на ті програми, де прогнозується найбільший соціальний та економічний ефект, унеможливлюючи розпорошення фінансової допомоги.

По-друге, БОР є інструментом забезпечення прозорості та довіри донорів. Оскільки міжнародні фінансові інституції та країни-донори висувають підвищені вимоги до підзвітності, прозорості та доказовості використання фінансових ресурсів, система БОР, із її чітко визначеними KPI та механізмами моніторингу, надає необхідну верифікацію того, що кошти досягають кінцевої мети.

Такий підхід мінімізує ризики неефективності та корупційних проявів.

По-третє, цей підхід безпосередньо сприяє формуванню стійкості відновлених систем. Відновлення не має обмежуватися лише поверненням до довоєнного стану, а передбачає створення більш стійких (здатних витримувати майбутні кризи) систем. БОР стимулює інвестиції не тільки у фізичну відбудову, але й у людський капітал та інституційну спроможність. Наприклад, фінансування освітньої сфери оцінюється не за кількістю збудованих стін, а за зростанням рівня кваліфікації викладачів чи покращенням доступу до онлайн-освіти у віддалених районах, що є суттєвим чинником підвищення загальної стійкості громади до майбутніх викликів.

Варто зауважити, що світова практика підтверджує можливість ефективної адаптації БОР до функціонування в умовах різної інтенсивності, включаючи кризові періоди. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити дві групи прикладів, що мають стратегічне значення для України.

По-перше, досвід розвинених країн, зокрема, Австралії, Нової Зеландії, США, які використовують БОР як основу довгострокового стратегічного планування, є цінним для розробки уніфікованої та методологічно обґрунтованої системи КРІ та управління загальною ефективністю публічних програм [4].

По-друге, досвід країн, що пережили збройні конфлікти (наприклад, Боснія і Герцеговина, Хорватія), є надзвичайно важливим для України у частині адаптації БОР до фінансування швидких, кризових програм відновлення та ефективної реінтеграції населення на деокупованих територіях [3].

На підставі цього досвіду формуються ключові уроки для імплементації БОР в Україні. Перший урок полягає у необхідності забезпечення гнучкості КРІ. В умовах воєнної та повоєнної нестабільності показники не можуть бути надмірно жорсткими. Вони мають дозволяти оперативний перерозподіл ресурсів та швидку корекцію програм відповідно до мінливої безпекової ситуації та пріоритетів.

Другий урок – необхідність децентралізації системи БОР, оскільки основні потреби відновлення зосереджені на рівні громад. Ефективне функціонування цього підходу вимагає цілеспрямованого навчання місцевих фінансистів та управлінців навичкам програмного бюджетування та моніторингу результатів.

Таким чином, БОР слід розглядати не просто як нову техніку фінансового управління, а як необхідну інноваційну управлінську філософію. Її послідовна імплементація має забезпечити цільове, прозоре та стійке відновлення України на всіх рівнях публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія]. Київ: Центр адаптації державного служби д стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/18.05.2021/posibnyk-instrymentu.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

2. Кадикало О. І. Бюджетування, яке орієнтоване на результат: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми держави і права. 2019. С. 71-76. URL: https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e24729f5-74b0-42ca-bf03-e7e8d51ac936/content (дата звернення: 09.11.2025).

3. Осипенко С. М., Желновач О. О., Писаревський С. В. Застосування методу бюджетування, орієнтованого на результат, в управлінні діяльністю військової частини. Честь і закон. 2023. № 2(85). С. 91-96. URL: https://chiz.nangu.edu.ua/article/view/282622/276805 (дата звернення: 10.11.2025).

Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford University Press? 2017. 409 p. URL:http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20 Pollitt.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Прідолоба Володимир Михайлович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м.Хмельницький

Інноваційні інструменти розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління розглядаються як комплекс технологічних, організаційних і методологічних заходів, що дозволяють подолати традиційні бар'єри взаємодії (нерівність доступу до інформації, низький рівень довіри, інформаційні розриви) та забезпечити більш ефективну, легітимну й адаптивну політико-адміністративну координацію. Сутність таких інструментів - перетворення пасивного інформування громадськості на багатоцільову двобічну взаємодію, де лідери суспільної думки (традиційні експерти, незалежні лідери громадської думки, блогери/інфлюенсери, представники ГО) виступають як мостові актори для мобілізації зацікавлених груп, підвищення якості інформованості та спільного формування політик. На практиці це вимагає поєднання цифрових платформ, процедур спільного створення, аналітичних інструментів на базі даних і штучного інтелекту, а також інституційних інновацій щодо прозорості, підзвітності та етичних стандартів [1].

По-перше, цифрові платформи для залучення і платформи спільного створення - ключовий інструмент, який дозволяє масштабувати одночасне залучення багатьох лідерів думки та їхніх аудиторій у різних фазах політичного циклу (ідентифікація проблем, генерування варіантів політик, тестування рішень, моніторинг). Такі платформи поєднують можливості форумів, модерації, опитувань, візуалізації даних і інтеграції з адміністративними реєстрами; при цьому дизайн платформи повинен бути орієнтований на зрозумілість мети, доступність

різних категорій користувачів і запобігання цифровим нерівностям. OECD підкреслює, що перед вибором цифрового інструменту необхідно чітко визначити мету участі, стадію політичного процесу та способи врахування отриманих даних у прийнятті рішень [2].

По-друге, механізми спільного створення політик і спільного виробництво послуг дозволяють лідерам думки виступати не лише інформаційними посередниками, а й активними співтворцями рішення. Це реалізується через хакатони (політичні хакатони), живі лабораторії, робочі групи з представниками громад, «політичні лабораторії» та пілотні проєкти, де представники публічного сектора, експерти та впливові представники інтересів розробляють і апробують інструменти й сервіси. Підкреслено як позитивні так і негативні риси співтворчості: з одного боку - підвищення релевантності рішень і довіри; з іншого - ризик захоплення процесу окремими групами інтересу та нерівномірного представництва, що потребує інституційних засобів балансування і моніторингу [3].

По-третє, використання лідерів думки як офіційних/напівофіційних комунікаційних каналів - відносно новий практичний інструмент, що дозволяє оперативно доносити складну інформацію до визначених демографічних груп. Це включає договори про партнерство, кодекси етики, навчальні програми з фактчекінгу та спільне формування меседжів. Однак необхідна нормативна база і прозорі механізми розкриття співпраці, щоб запобігти ризикам маніпуляцій, недекларованого рекламного впливу та підриву довіри; останні дослідження показують зростання практик співпраці держави з інфлюенсерами та потребу управління цим процесом через політики прозорості.

По-четверте, аналітичні інструменти - великі дані, соціальний моніторинг, аналіз текстів за допомогою технологій обробки природної мови дискурсу та моделі машинного навчання - дозволяють швидко виявляти тренди громадської думки, «вузькі місця» в довірі та інформаційні хвилі, що допомагає органам публічного управління проактивно адаптувати стратегії комунікації й залучення. Водночас застосування таких інструментів вимагає строгих правил щодо приватності, прозорості алгоритмів і відповідальності за помилки інтерпретації, а також процедур

верифікації результатів через якісні методи (фокус-групи, експертні інтерв'ю). Європейські й міжурядові рекомендації наголошують на необхідності етичних принципів при використанні AI у демократичних процесах [1].

По-п'яте, інституційні інструменти: офіційні механізми залучення (наприклад, консультативні ради за участю лідерів думки), гнучкі контрактні моделі для підтримки суспільно значущих ініціатив, грантові програми для локальних лідерів, система публічної атестації площадок участі та стандарти прозорості - сприяють стабілізації партнерства та зниженню ризиків конфлікту інтересів. OECP і суміжні дослідження підкреслюють потребу в чітких процесах зворотного зв'язку: учасники мають знати, як їх внесок вплинув на рішення [2].

Отже, інноваційні інструменти розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління - це комплекс цифрових платформ, процедур спільної діяльності, механізмів залучення інфлюенсерів у прозорих рамках, аналітики на базі даних і інституційних гарантій. Їхнє успішне застосування залежить від дизайну процесів (мета, сфера застосування), від етичних і правових механізмів захисту, від інклюзивності та від здатності забезпечити зрозумілі механізми зворотного зв'язку і підзвітності.

Список використаних джерел:

1. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government". OECD Public Governance Policy Papers. 2020. № 02. OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en

2. OECD Public Governance Reviews. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_63b34541/f765caf6-en.pdf?utm.com

3. Røiseland A., Sørensen E., Torfing J. (2024). "Chapter 2: Co-creation as public governance: Revisiting the bright and dark sides". In *Advancing Co-creation in Local Governance*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Nov 6, 2025, from https://doi.org/10.4337/9781802202236.00009

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Пукір Деніс Олександрович,
аспірант Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», м.Харків

Реалізація державної соціально-економічної політики — це процес перетворення формалізованих цілей і програм на конкретні результати в суспільно-економічній сфері. На практиці цей перехід постійно наштовхується на низку системних, інституційних, фінансових і поведінкових бар'єрів, що призводять до «розриву реалізації» між задекларованими намірами й досягнутими результатами. До ключових проблем, які систематично ускладнюють реалізацію соціально-економічних політик, належать такі взаємовплетені групи факторів.

Перша важлива проблема – проблема проєктування політики і невідповідність інструментів цілям. Нерідко проєктування державної політики страждає від нечіткості цілей і відсутності логічної зв'язки між метою, обраними інструментами та очікуваними результатами, що породжує системну невідповідність «ціль - засоби - результат». Така невідповідність має множинні прояви: формулювання цілей у широких, неконкретних категоріях (наприклад «підвищити добробут» без конкретних показників), відсутність часових орієнтирів і базових значень для вимірювання прогресу, а також відсутність у проєкті політики обґрунтованої теорії змін, яка б пояснювала, як саме і через які механізми інтервенції призведуть до бажаного результату. Наслідком є утворення «розриву реалізації» - розриву між задекларованими намірами і фактичними результатами, що детально проаналізовано в класичних роботах зі становлення теорії реалізації політики [1].

Друга проблема – це інституційна фрагментація та невизначеність відповідальності. У теоретичній літературі проблема описується як ситуація, коли політична мета «розкладується» через мережу незалежних або слабо зв'язаних вузлів реалізації — кожен з

яких має власні пріоритети, процедури й «точки проходження» рішень — що породжує класичний «розрив реалізації». Цей підхід підкреслює, що навіть добре спроєктована політика може провалитися через невідповідність організаційних механізмів імплементації [1].

Третя важлива проблема реалізації державної соціально-економічної політики є обмеженість ресурсів та фіскальні ризики. Фіскальний ризик в широкому сенсі охоплює як макроекономічні фактори (бюджетний дефіцит, державний борг, інфляція, зовнішні шоки), так і специфічні джерела невизначеності — непередбачувані видатки (на випадок кризи), контингентні зобов'язання (державні гарантії, проблемні платоспроможні підприємства), а також управлінські/інституційні слабкості у плануванні і моніторингу бюджетних ризиків. Розуміння цих категорій і їх систематичне відслідковування — передумова для зниження негативного впливу на імплементацію політик [2].

Четверта системна проблема – управлінська і адміністративна спроможність. Управлінська і адміністративна спроможність розглядається як сукупність формальних механізмів, процедур, людських ресурсів і інформаційних систем, що забезпечують здатність держави проєктувати, впроваджувати, контролювати та коригувати політики і програми. Ключові елементи цієї спроможності — стратегічне й операційне планування, управління ризиками, системи управління проєктами, контроль якості й результато-орієнтований моніторинг і оцінка, а також професійна служба кадрів зі зрозумілими кар'єрними шляхами та мотиваційними механізмами. Міжнародні рамки і практики підкреслюють, що відсутність або слабкість будь-якого з цих елементів суттєво знижує імовірність досягнення цілей політики [3].

П'ята проблема реалізації державної соціально-економічної політики є корупція, неефективні механізми підзвітності та слабкий контроль. Непрозорі процедури державних закупівель, відсутність оперативного доступу до інформації про витрати, слабка робота антикорупційних інституцій створюють стимули для рентних практик і зловживань, які безпосередньо роз'їдають ресурсну базу

програм та перешкоджають їх ефективному виконанню. Неефективний зовнішній контроль (парламентський, аудиторський, громадський) знижує ймовірність виявлення проблем на ранніх стадіях.

Шоста проблема реалізації державної соціально-економічної політики є проблема даних, моніторингу та оцінки, оскільки якість, доступність і своєчасність інформації визначають можливості для обґрунтованого прийняття рішень, коригування курсів і вимірювання результатів. Надійні системи оцінювання та моніторингу створюють замкнений цикл «моніторинг — оцінка — навчання», який дозволяє не лише фіксувати виконання заходів, а й перевіряти припущення теорії змін, вимірювати вплив і впроваджувати адаптивні корекції. Міжнародні стандарти й посібники підкреслюють, що без чіткої рамки результатів, базових значень і індикаторів неможливо реалізувати політику, засновану на доказах [4].

Сьома проблема реалізації державної соціально-економічної політики є політична економія, короткострокові стимули та незбалансовані інтереси. У політичній економіці це виявляється трьома взаємопов'язаними механізмами: 1) виборчі цикли і прагнення до видимих, швидких результатів; 2) тиск організованих груп інтересів, які добиваються ресурсів або регуляторних привілеїв (лобіювання, захоплення); 3) концентрація економічної й політичної влади в руках великого бізнесу або олігархів, що викривляє процес формування політики. Ці механізми підриватимуть довгострокові реформи, якщо не нейтралізувати їхні інституційні канали дії [5].

Восьма проблема є регуляторні бар'єри та правова невизначеність – часті та непередбачувані зміни законодавства, нечіткі або суперечливі норми, правові прогалини, надмірна складність адміністративних процедур і слабка спроможність органів влади забезпечити стабільне тлумачення й виконання правил. Правова невизначеність створює інформаційну асиметрію між державою та економічними суб'єктами: бізнес не може надійно прогнозувати правила гри, вкладати довгостроковий капітал або планувати інвестиції з урахуванням очікуваних доходів і ризиків. Це фундаментальне обмеження економічного зростання, яке

виводили в якості ключового висновку міжнародні огляди з політики інвестицій та інституційного розвитку [6].

Дев'ята проблема, пов'язана з інтеграцією між макроекономічною політикою та соціальними заходами. Конфлікт цілей проявляється через кілька взаємопов'язаних механізмів: обмежені бюджетні ресурси й фіскальні правила, які змушують уряд робити вибір між короткостроковими соціальними витратами і довгостроковими інвестиціями; монетарні обмеження (контроль інфляції, валютна політика), які можуть вимагати жорсткішої політики у відповідь на фіскальне стимулювання; потреба в структурних реформах (оптимізація секторних інституцій, приватизація, дерегуляція), які часто несуть тимчасові соціальні витрати і вимагають фінансового підсилення соціальної політики в перехідний період.

Усвідомлення цих проблем дає підґрунтя для цілеспрямованих втручань: поліпшення якості проектування політик (SMART-цілі, логічні матриці), посилення міжвідомчої координації й ролі місцевої влади з чітким розподілом відповідальності, підвищення прозорості і підзвітності в публічних фінансах і закупівлях, інвестиції в адміністративний та технічний капітал, побудова систем моніторингу й оцінки та розвиток механізмів взаємодії з громадянським суспільством. Комплексний підхід, що поєднує технічні, інституційні та політичні заходи, є єдиною реалістичною стратегією зменшення розриву між проєктуванням політики й її практичною реалізацією.

Список використаних джерел:

1. Mazmanian D. A., Sabatier P. A. Implementation and Public Policy**.** Scott, Foresman, 1983. 299 p.

2. Analyzing and managing fiscal risks-best practices. URL: https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2016/050416.pdf?utm

3. Policy Framework on Sound Public Governance. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html?utm

4. Designing a results framework for achieving results: a how-to guide. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/

331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf?utm
5. Cao Y., Dabla-Norris E., Di Gregorio E. Fiscal Discourse and Fiscal Policy. IMF Working Papers. 2024. (194), A001. https://doi.org/10.5089/9798400286780.001.A001
6. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html?utm

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ SMART CITY: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Пустовіт Олексій Борисович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ

Розвиток міст, формування агломерацій створюють навантаження на міську інфраструктуру та змушують органи управління шукати нові підходи управління містами. Одним із найефективніших інструментів є концепція Smart City (розумне місто), яка має на увазі використання цифрових технологій, інтернету речей, інноваційних управлінських моделей для покращення якості життя населення, розвитку та ефективного використання міських сервісів. Оскільки в нашій країні в багатьох сферах відбувається процес цифрової трансформації, вивчення світового досвіду впровадження моделей Smart City є досить актуальним.

Згідно щорічного звіту Smart City Index 2024, що включав оцінку 142 розумних міста в світі в лідируючу п'ятірку увійшли такі міста як, Цюріх, Осло, Канберра, Женева, Сингапур. Особливістю цієї оцінки є те, що враховували розвиток інфраструктури і технологій та їх вплив на функціонування міста та якість життя містян, причому в усіх сферах: економічній, соціальній, культурній.

Цікавим є ще такий факт: в першу десятку рейтингу увійшли сім європейських міст, крім зазначених, це – Копенгаген, Лозанна, Лондон, Гельсінкі [4].

До прикладу, стратегія розвитку Цюріха – Smart City Zürich, яка реалізується з 2018 року, ґрунтується на цифровому управлінні міськими ресурсами: транспорту (маршрути, оптимізація руху, «розумне паркування» із показом вільних паркомісць), поводження з відходами (система контролю відходів з використанням сенсорів, чипів, оптимізація збору і переробки), оптимізація роботи і забезпечення прозорості даних громадських служб, міської адміністрації, співпраці ініціативних громадян завдяки реалізації проєкту Open Zurich. Окрема увага приділяється озелененню території міста – зелені зони займають понад 50% Цюриху [3]. Така розбудована і реалізована модель Smart City є одним із факторів завдяки якому Цюріх в 2024 році, згідно опитування спеціальної комісії ЄС, назвали найкращим європейським містом для життя серед 83 міст, причому про це зазначили 97% респондентів. Розвинута інфраструктура, високі показники рівня безпеки і якості повітря, розвинута і доступна сфера охорони здоров'я, можливість реалізації на ринку праці – запорука найбажанішого міста для життя на континенті, не дивлячись на «космічні» ціни на нерухомість [1]. Досить цікавим є також досвід Осло щодо впровадження і реалізації проєктів програми FutureBuilt, завдяки чому формується вуглецево нейтральне середовище: з 1990 року скорочено на 60% рівень викиду вуглецю і також на 60% Осло забезпечується енергією з гідроджерел [2].

Світовий досвід впровадження Smart City свідчить, що фактично з окремих технологічних проєктів формуються комплексні багаторічні стратегії розвитку міст, які включають не просто впровадження цифрових технологій, але й призводять до активної залученості місцевих жителів у створення сприятливого середовище для життя. Звичайно, українські міста також впроваджують елементи Smart City, але, як засвідчили приклади лідерів в цьому напрямку, це має бути поєднання технологій, управління, фінансування та активної участі громадян. Для нашої країни важливо запроваджувати відбудову зруйнованої

інфраструктури із використанням цифрових технологій, створювати інноваційні екосистеми в містах. Має бути побудована єдина, інтегрована в усі сфери життя модель Smart City, а не окремі проєкти. В контексті майбутньої відбудови України, реалізації її євроінтеграційного курсу, впровадження моделі Smart City має стати стратегічним напрямом розвитку, причому на основі всебічної підтримки на державному рівні, за сприяння міжнародного партнерства, підготовки відповідних кадрів.

Список використаних джерел

1. Названо найкраще місце для життя в Європі: 97% жителів цього міста відчувають себе щасливими. URL: https://www.obozrevatel.com/ukr/puteshestviya/nazvano-najkrasche-mistse-dlya-zhittya-v-evropi-97-zhiteliv-tsogo-mista-vidchuvayut-sebe-schaslivimi.htm

2. Рейтинг: сім світових лідерів серед «розумних» міст 2025 року. URL: https://portaltele.com.ua/news/internet/rejtyng-sim-svitovyh-lideriv-sered-rozumnyh-mist-2025-roku.html

3. Розумні міста: як сучасні технології допомагають у міському плануванні. URL: https://www.arthuss.com.ua/books-blog/rozumni-mista-yak-suchasni-tekhnolohiyi-dopomahayut-u-miskomu-planuvanni

4. 10 найрозумніших міст у світі. URL: https://fintechinsider.com.ua/smart-mista/

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СФЕРІ ОБОРОНИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Пустовіт Ярослав Борисович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ

В сучасному світі використання штучного інтелекту (далі – ШІ) є ключовою технологією, в тому числі в сфері оборони, що фактично стає складовою оборонних сил і активно впроваджується

для аналізу даних, логістики, забезпечення кібербезпеки, управління на різних напрямах тощо. Для України впровадження ШІ в сферу оборони є надзвичайно актуальним. Згідно Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні важливо забезпечити використання ШІ у системах: «командування та управління; озброєння та військової техніки; збору та аналізу інформації під час ведення бойових дій; аналізу/розвідки, підтримки проведення розвідувальних заходів, обробки картографічної інформації; протидії кіберзагрозам у сфері оборони, що базуються на застосуванні технологій штучного інтелекту, у тому числі таких, що дозволяють швидко виявити кібератаки, попереднє сканування та наступне уникнення шкідливих кодів або сканування підозрілих моделей поведінки, а не конкретного коду; імітаційного та когнітивного моделювання бойової обстановки; когнітивного аналізу спроможностей військових підрозділів» [2].

Стосовно практичного досвіду використання ШІ, які вже застосовуються в українських реаліях – цифрова система управління боєм DELTA на основі ШІ Avengers, що дозволяє здійснювати обмін розвідданими, координувати ураження дронами, розробляти оперативні плани, формувати точне цілевказання, бачити реальну карту з позиціями. Такі рішення є дуже важливими для сьогодення і цікавими для міжнародних партнерів [4].

Для ефективної інтеграції ШІ в сферу оборони потрібні стратегічні та системні кроки, які потрібно впроваджувати якнайшвидше з огляду на багаторічну агресію росії проти України. Необхідно розробити окрему Національну стратегію впровадження ШІ в сферу оборони, що включатиме етичні, юридичні та технічні стандарти. Важливо також розвивати інвестиції в наукові дослідження, створювати спеціалізовані моніторингові центри для реагування на надзвичайні ситуації та захист критичної інфраструктури. З огляду на сьогодення, постає потреба у підготовці відповідних фахівців зі штучного інтелекту та оборонних технологій.

Також надзвичайно важливим є вивчення світового досвіду, зокрема практик Ізраїлю: показовою є система цілевказання Fire Weaver, розроблена компанією Rafael, яка інтегрує в єдину цифрову

мережу спостережні сенсори, розвідувальні платформи та засоби ураження. Завдяки використанню алгоритмів автоматизованого аналізу така система в реальному часі визначає найбільш ефективний варіант вогневого впливу, суттєво скорочуючи час від виявлення цілі до її ураження та підвищуючи точність бойових дій. Також цікавим є проєкт Королівського флоту Великої Британії Stormcloud, що реалізується у партнерстві з AWS, Microsoft, технологічними стартапами та університетами і спрямований на створення хмарної системи бойової обізнаності та підтримки прийняття рішень. Вона інтегрує дані з безпілотних апаратів, сенсорів, радарів, розвідувальних джерел і супутників, поєднуючи їх обробку у хмарному середовищі та на edge-пристроях. Алгоритми штучного інтелекту забезпечують розпізнавання цілей, прогнозування загроз і визначення пріоритетів дій, після чого результати аналізу оперативно транслюються на тактичний рівень у вигляді чітких команд. Таким чином замикається повний цикл ураження – від виявлення цілі до її нейтралізації [3].

Ми підтримуємо думку дослідників, що «розгортання і використання штучного інтелекту в секторі безпеки і оборони – це не лише технологічне оновлення, а й фундаментальна трансформація способу ведення бойових дій, аналізу інформації та ухвалення рішень. Штучний інтелект дає змогу досягати інформаційної переваги, швидше виявляти загрози, зменшувати навантаження на особовий склад та зберігати життя» [1]. ШІ у сфері оборони це не тільки технологія майбутнього, а сьогодення, яке потребує стратегічного планування, ефективної співпраці між всіма зацікавленими сторонами.

Список використаних джерел

1. Півненко О., Гладков В., Бєлай С., Скляр М., Походенко Д. Обґрунтування концептуальних напрямів упровадження штучного інтелекту для потреб сектору безпеки і оборони України. URL: https://sas.ztu.edu.ua/article/view/334358

2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 02.12.2020 № 1556-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text

3. Як штучний інтелект інтегрують у військову сферу: моделі, перспективи, виклики. URL: https://espreso.tv/article-yak-shtuchniy-intelekt-integruyut-u-viyskovu-sferu-modeli-perspektivi-vikliki

4. 2 секунди — і ціль виявлено: як працює цифрова екосистема ЗСУ. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/2-sekundy-i-tsil-vyiavleno-iak-pratsiuye-tsyfrova-ekosystema-zsu

БЕЗПЕКА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Росипайло Ігор Ярославович,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Повномасштабна збройна агресія російської федерації стала для України не лише найбільшим військово-політичним викликом з часів незалежності, але й глибоким економічним шоком. Скорочення ВВП, руйнування виробничих потужностей, логістичної та енергетичної інфраструктури, вимушена міграція мільйонів громадян, зміна структури державних видатків на користь оборони – усе це радикально змінює рамку, в якій потрібно осмислювати економічний розвиток. У таких умовах питання «економічного зростання» вже не може розглядатися ізольовано від питання «безпеки», а сама безпека набуває чітко окресленого економічного виміру. Під безпекою розвитку економічного середовища доцільно розуміти такий стан інститутів, ринків та інфраструктури, за якого, попри наявність воєнних ризиків, зберігається здатність економіки до відтворення, інвестицій та інновацій. Йдеться не лише про захист від руйнування, а й про підтримання динаміки розвитку – щоб економіка не просто «виживала», а поступово еволюціонувала, пристосовуючись до нової реальності. Війна змушує розширити класичне тлумачення економічної безпеки і до звичних показників – рівня інфляції,

державного боргу, дефіциту бюджету, стану платіжного балансу – додаються параметри стійкості енергосистеми, логістичних ланцюгів, оборонно-промислового комплексу, фінансового сектору, а також кібер та інформаційної безпеки. Збройну агресію росії проти України називають екзистенційною війною, як війну передовсім матриць, а не лише боєприпасів [1].

Стратегічне завдання держави в таких умовах полягає в переході від логіки «економіки воєнного виживання» до логіки «керованого розвитку та модернізації під час війни й повоєнної відбудови». Це означає, що економічна політика не може зводитися лише до питання «фіскальних дір» чи екстреної підтримки критичної інфраструктури. Навпаки, критерії безпеки мають бути інтегровані у фінансову, бюджетну, енергетичну, регуляторну, регіональну політику, формуючи цілісну рамку економічного управління в умовах високої невизначеності. Одним із ключових вимірів безпеки розвитку виступає макрофінансова стійкість. Функціонування економічного середовища України в останні роки значною мірою стало можливим завдяки масштабним програмам міжнародної підтримки – фінансуванню з боку МВФ, ЄС, Світового банку, країн «Групи семи». Ці ресурси дають змогу покривати значну частину бюджетного дефіциту, стабілізувати платіжний баланс і підтримувати базові соціальні видатки. Проте безпека тут визначається не лише обсягом зовнішніх коштів, а й передбачуваністю їхнього надходження, прозорістю умов і здатністю держави виконувати погоджені структурні реформи.

Не менш важливою є роль Національного банку, який реалізує жорстку монетарну політику, стримуючи інфляційні очікування і запобігаючи валютним шокам у ситуації, коли економічну активність постійно розхитують енергетичні атаки та дефіцит робочої сили. Водночас надмірне «затискання» монетарної політики створює ризики для кредитування бізнесу й інвестиційного процесу. Таким чином, безпека макрофінансового середовища полягає в балансі між стримуванням ризиків і створенням простору для розвитку. Надзвичайно гострим є питання енергетичної безпеки як фундаментальної умови економічного розвитку. Цілеспрямовані ракетні й дронові удари по енергетичній

інфраструктурі України б'ють не лише по домогосподарствах, а й по промисловості, транспорті, ІТ-сектору та сфері послуг. Перебої з електропостачанням знижують продуктивність, зривають виробничі цикли, збільшують витрати бізнесу на резервні джерела енергії, роблять менш передбачуваними контракти й логістичні операції. У такій ситуації захист, диверсифікація та модернізація енергосистеми стають ключовим напрямом економічної безпеки. Треба зазначити, що під час Конференції з відновлення України, яка відбулася в Лондоні у другій половині 2024 року, презентували Енергетичну стратегію України до 2050 року [2].

Йдеться про розвиток децентралізованої генерації, інвестиції у відновлювані джерела енергії, «розумні» мережі, системи накопичення енергії, резервні схеми для критичної інфраструктури, включно з фінансовим сектором. Енергетична політика перестає бути суто галузевою – вона перетворюється на один із «нервів» економічної безпеки. Інтеграція української енергосистеми до європейського ринку, формування прозорих правил торгівлі електроенергією та газом, підвищення енергоефективності промисловості й житлового сектору є не лише інструментами модернізації, а й важливими страховими механізмами проти майбутніх шоків. Ще один вимір безпеки економічного середовища – інституційний. Корупція, слабке верховенство права, політичний вплив на правоохоронні та регуляторні органи формують високий рівень невизначеності для бізнесу, збільшують транзакційні витрати й підривають довіру міжнародних партнерів. Особливо небезпечними є корупційні прояви у стратегічних секторах – енергетиці, обороні, інфраструктурі, оскільки вони ставлять під сумнів ефективне використання як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що безпека розвитку економічного середовища України в умовах війни є багатовимірним феноменом. Вона поєднує макрофінансову стабільність, енергетичну стійкість, інституційну спроможність, просторову збалансованість, розвиток людського капіталу та євроінтеграційний курс. Війна оголила вразливі точки, але водночас прискорила структурні зміни, відкривши «вікно можливостей» для модернізації.

Чи буде використано цей шанс, залежить від здатності держави й суспільства поєднати короткострокові заходи стабілізації з довгостроковими реформами, що створюють прозоре, передбачуване й інвестиційно привабливе середовище.

Таким чином, йдеться не про вибір між безпекою та розвитком, а про пошук такої конфігурації політик, за якої розвиток сам стає джерелом стійкості, а безпека – базовою умовою економічного зростання. Саме в цій логіці має формуватися сучасна стратегія економічної політики України в умовах триваючої війни та майбутньої повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Дроздов О. Екзестенційна війна – це вирок. URL: https://glavcom.ua/columns/ostapdrozdov/ekzestentsijna-vijna-tse-virok-959854.html (дата звернення: 11.11.2025).

2. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text (дата звернення 18.11.2025 р.).

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФОРМ ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Савчук Олександр Олександрович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м.Київ

У сфері публічного управління та адміністрування категорія партнерства й партнерських відносин між соціальними суб'єктами досліджується в рамках теорії багаторівневого управління, зокрема у контексті впровадження публічної політики та забезпечення місцевого розвитку. За такого підходу партнерство розглядається як механізм координації зусиль різних рівнів влади (місцевого, регіонального, національного, міжнародного) і недержавних акторів

для вирішення складних політичних проблем та реалізації публічних проєктів. Узагальнюючи різні підходи, партнерство слід розуміти як добровільну, формальну або неформальну, стійку взаємодію між двома або більше незалежними суб'єктами (індивідами, групами, організаціями, інституціями), що ґрунтується на взаємній довірі, повазі, спільному визначенні цілей та цінностей, обміні ресурсами та компетенціями, розподілі відповідальності та ризиків, що спрямована на досягнення взаємовигідних результатів та/або вирішення спільних проблем. Таке визначення відображає ключові елементи партнерської взаємодії та може слугувати теоретичною основою для дослідження у різних галузях знань, зокрема у сфері місцевого розвитку.

Своєю чергою, партнерство у реалізації проектів місцевого розвитку має багатовимірний характер, охоплюючи різні форми взаємодії між секторами та рівнями управління. Експерти здійснюють класифікацію його видів та форм за різними критеріями. Зокрема, за кількістю учасників партнерство може бути двостороннім (влада-бізнес; влада-громадськість; бізнес-громадськість; громада-громада) чи трьохстороннім (влада-бізнес-громадськість). За рівнем реалізації проектів місцевого розвитку розрізняють локальне партнерство, тобто співпраця між вітчизняними партнерами (наприклад, міжмуніципальне співробітництво) та міжнародне партнерство, зокрема, транскордонне співробітництво. За типами учасників виокремлюються такі форми партнерства, як соціальне партнерство (соціальний діалог); громадсько-публічне партнерство (громадський діалог), державно-приватне партнерство (публічно-приватне партнерство). При цьому аналіз сутності та змісту різних форм та видів партнерства дозволяє стверджувати, що найбільш відповідними для впровадження місцевих проектів є механізми міжмуніципального та публічно-приватного партнерства.

Сучасна практика впровадження міжмуніципального співробітництва в Україні демонструє дієвість цього інструменту політики місцевого розвитку, що сприяє вирішенню проблем самоврядування та оптимізації використання ресурсів територіальних громад. Така форма співпраці має значний

потенціал для забезпечення сталого розвитку громад, незалежно від їхніх розмірних характеристик. Крім того, реформа децентралізації в Україні створила законодавчі передумови для активізації міжмуніципального співробітництва, проте процес його реалізації характеризується нерівномірністю впровадження та залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Так, зміни в адміністративно-територіальному устрої країни спричинили тимчасове зниження активності міжмуніципальної співпраці. Попри все, спостерігається тенденція до її відновлення та зростання.

Слід зауважити. Що сновними мотиваторами міжмуніципального співробітництва є прагнення громад до посилення ресурсного потенціалу, підвищення якості послуг та реалізації спільних проєктів соціально-економічного розвитку. Співпраця між громадами дозволяє об'єднувати ресурси, обмінюватися досвідом та залучати інвестиції, що сприяє підвищенню рівня життєзабезпечення населення. Водночас у практиці міжмуніципального співробітництва в Україні виявлено низку проблем, пов'язаних з недостатньою підготовленістю кадрів, невизначеністю потенційних партнерів та відсутністю чітких стратегій партнерства. Подолання цих бар'єрів потребує підвищення кваліфікації фахівців, посилення стратегічного планування та налагодження ефективної комунікації між громадами.

Важливу роль у залученні інвестицій та відновлення місцевої інфраструктури, особливо в умовах збройного конфлікту, відіграє механізм державно-приватного партнерства. Однак його ефективна реалізація стримується низкою факторів, включаючи недосконаліть нормативно-правової бази, корупційні ризики та недостатній рівень довіри між владою та бізнесом, що призводить до значної частки нерелізованих або розірваних договорів, попри збереження загальної кількості підписаних угод. Відповідно необхідним є вжиття комплексних заходів для активізації державно-приватного партнерства в Україні, включаючи спрощення процедур, забезпечення прозорості та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Ваомим фактором активізації співпраці між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськістю є також розвиток муніципального фандрейзингу в Україні. Це сприяє формуванню системи незалежних від влади взаємозв'язків та надає можливість спрямовувати ресурси на вирішення пріоритетних місцевих проблем. Фандрейзингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективної реалізації партнерських ініціатив на місцевому рівні. Вони сприяють мобілізації додаткових ресурсів, залученню широкого кола стейкхолдерів та підвищенню прозорості використання коштів, що є критично важливим для сталого розвитку громад.

При цьому, існують різні види та інструменти фандрейзингу, кожен з яких має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного інструменту залежить від цілей, масштабів та особливостей проєкту. Краудфандинг, грантовий фандрейзинг, корпоративний фандрейзинг та інші методи можуть бути ефективно використані для залучення необхідних ресурсів на місцевому рівні. Зокрема, громадський краудфандинг є перспективною моделлю публічно-приватного партнерства, що сприяє демократизації фінансування місцевих проєктів та активізації участі громадян у суспільному житті. Однак, для його ефективного застосування необхідне врахування таких факторів, як цифрова нерівність та ризики недостатнього збору коштів.

Не менш важливим інструментом підтримки партнерської взаємодії між бізнесом та громадськими організаціями у реалізації місцевих проєктів є грантові ресурси. Ефективне використання грантових програм сприяє підвищенню якості та сталості місцевих ініціатив, забезпечуючи реалізацію проєктів, які б інакше не були б можливими через брак фінансування. Спільна робота бізнесу та громадських організацій дозволяє поєднати різні компетенції та ресурси, що позитивно впливає на результати проектів місцевого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ванькович Л. Я., Обернієнко О. М., Сабат І. В., Мачула Р. В. Ефективні моделі державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури *Агросвіт.* 2024. № 22. С. 124-131.

2. Гаркуша О. М. Співробітництво територіальних громад – дієвий інструмент місцевого розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2020. № 3. С. 76-80

3. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Деділова Т. В. Грантові ресурси як стратегічний інструмент партнерства бізнеса та громадських організацій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2023. № 2. С. 79-89

4. Кравець Г. В. Фандрейзингові інструменти політики соціального партнерства на місцевому рівні в Україні. *Регіональні студії.* 2021. № 27. С. 50-54

5. Мережко В. А. Транскордонне співробітництво як інструмент місцевого та регіонального розвитку *Advanced top technology.* 2024. № 2. С. 19-21

6. Партнерство - що це таке? Медіатори і педагогіка партнерства / Commercial Mediation Group. URL: https://cmg.org.ua/info/partnerstvo

7. Соціальний фандрейзинг як інструмент мобілізації ресурсів громади. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/ bitstream/123456789/ 17327/1/3_Leshchuk.pdf

THE IMPLEMENTATION OF A METHODOLOGY FOR THE COMMUNICATION CAPACITY ASSESSING OF LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES

Serniak Oleh Ihorovych,
Associate Professor at the Department of Public Management, Administration and National Security, Candidate of Science in Public Administration (PhD), Associate Professor, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Vynohradova Nataliia Leonidivna,
PhD Student at the Department of Public Management, Administration and National Security, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,

The increasing complexity of governance processes, expanding public expectations, and the growing role of information flows in democratic institutions have intensified the need for systematic assessment of communication capacity within local self-government authorities. Communication capacity, broadly understood as the ability of a public institution to effectively generate, transmit, receive, and process information in its interactions with internal and external stakeholders, is now considered a key determinant of administrative effectiveness and public trust. Scholars emphasize that robust communication systems contribute to transparency, accountability, participatory engagement, and crisis resilience, making communication capacity a critical facet of contemporary local governance [1]. The implementation of a structured methodology for assessing this capacity is essential for identifying institutional strengths, revealing systemic gaps, and supporting strategic improvements in municipal communication practices.

The integration of such a methodology is grounded in the recognition that communication within local self-government is multidimensional, encompassing organizational structures, human resources, digital tools, communication norms, and community relations. Effective assessment requires not only measuring technical competencies but also understanding communication culture, leadership practices, and

institutional readiness for dialogue. Existing research on public-sector communication demonstrates that the quality of communication processes is closely linked to organizational performance, citizen satisfaction, and the legitimacy of local decision-making [2]. Therefore, a comprehensive methodology must combine quantitative indicators, such as staffing levels or digital engagement metrics, with qualitative insights derived from interviews, content analysis, and participatory evaluation.

Implementing a communication capacity assessment methodology involves several analytical layers. First, it requires diagnosing institutional communication frameworks by examining how information circulates within municipal departments and how effectively it reaches citizens. Scholars note that the strategic alignment of communication activities with organizational goals enhances the coherence and clarity of municipal messaging [3]. This alignment becomes especially important in contexts where local self-government authorities face challenges related to misinformation, limited resources, or fragmented communication mechanisms. Second, assessment methodologies must take into consideration the digitalization of local governance, which significantly reshapes communication channels and citizen expectations. Digital tools, including social media, online consultations, and e-governance platforms, expand the communication capacity of local authorities but simultaneously create new demands for technological competence and responsive communication behaviours [4]. A well-developed assessment methodology should evaluate both digital infrastructure and the ability of staff to utilize these tools effectively.

The implementation process further requires examining communication competencies among local government employees. Emotional intelligence, interpersonal skills, and cultural sensitivity all influence the ability of local authorities to interact constructively with diverse communities. As scholars argue, communication skills within public institutions are not merely technical but deeply embedded in organizational behaviour and leadership [5]. Without a skilled cadre of communication professionals and adequately trained administrators, even well-designed communication frameworks remain ineffective. Thus, capacity assessment methodologies must integrate human resource

evaluation to identify training needs and leadership development opportunities.

Another fundamental dimension of implementing such a methodology concerns public participation. Communication capacity is directly linked to how well local authorities engage residents in consultation processes, respond to community concerns, and promote inclusive decision-making. Studies indicate that municipalities with strong participatory communication practices experience higher levels of civic trust, legitimacy, and policy compliance [6]. Assessment methodologies should therefore measure participatory openness, inclusiveness of communication channels, and the consistency with which authorities report back to communities on policy outcomes. This reflects the growing understanding of communication not only as transmission of information but also as facilitation of democratic dialogue.

Successful implementation of communication capacity assessment also depends on the organizational culture of local self-government institutions. Transparent information-sharing practices, internal collaboration, and leadership commitment to open governance shape the environment within which communication occurs. Research on public-sector capacity development suggests that institutional change is most effective when supported by cultural norms that value learning, innovation, and responsiveness [7]. Therefore, implementation efforts should address not only technical components of communication systems but also the cultural and behavioural aspects of institutional communication.

In conclusion, the implementation of a methodology for assessing the communication capacity of local self-government authorities is vital for enhancing the effectiveness, transparency, and democratic legitimacy of local governance. A robust methodological framework allows municipalities to evaluate their communication structures, human resources, digital capabilities, participatory mechanisms, and organizational culture. Academic literature consistently demonstrates that communication capacity is an essential determinant of institutional performance and citizen engagement, and its systematic assessment provides a foundation for long-term strategic improvement. As local self-

government authorities continue to operate in environments of informational complexity and heightened public expectations, the adoption of communication capacity assessment methodologies becomes a critical step toward more responsive, accountable, and resilient governance.

References

1. Heinrich, C. J. (2016). The role of performance management in good governance. Public Administration Review, 76(S1), 18–32.

2. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. Public Administration Review, 74(4), 445–456.

3. Zavattaro, S. M. (2015). Social Media in Public Administration: Theory and Practice. CRC Press.

4. Meijer, A. (2020). Digital transformation and the renewal of public governance. Government Information Quarterly, 37(4), 101–110.

5. Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). The New Public Service: Serving, Not Steering. Routledge.

6. Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). Public Participation for 21st Century Democracy. Wiley.

7. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford University Press.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Собецький Сергій Борисович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Публічне управління зайнятістю на місцевому рівні – це діяльність органів влади (державних адміністрацій, місцевого самоврядування) та їхніх структур, спрямована на реалізацію державної політики зайнятості через розробку та впровадження

регіональних/місцевих програм, що збалансовують попит і пропозицію робочої сили, захищають безробітних, сприяють працевлаштуванню вразливих груп (молодь, люди з інвалідністю) через професійне навчання, профорієнтацію, підтримку підприємництва та створення робочих місць, координуючи зусилля з центром і соціальними партнерами [1].

Як зазначає авторський колектив Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості у своїй монографії на тему «Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність» [2], публічне управління зайнятістю населення є важливою частиною системи державного регулювання економіки, вимагає цілеспрямованої роботи й узгодженої участі органів влади на всіх рівнях. Постановка і досягнення окремих показників, що характеризують стан сфери зайнятості в державі, це: рівень безробіття, зайнятості, потреби в трудовому потенціалі тощо. Саме неврахування цих параметрів соціально-економічного розвитку може дезорієнтувати роботу органів влади, зумовити розвиток негативних тенденцій в економіці, соціальну напругу в суспільстві тощо.

Публічне управління зайнятістю населення має відбуватися на основі системного підходу із дотриманням таких принципів: підпорядкованість вимогам розвитку суспільства, економіки; пріоритетність заходів, які забезпечують соціально-політичну стабільність у суспільстві; створення економічних умов для гідного рівня добробуту людей; усунення або мінімізація нерівності у можливостях отримати і зберегти роботу та належний рівень життя, що виникає через інвалідність, сімейні обставини тощо; забезпечення підпорядкованості цілей, завдань, орієнтирів і важелів публічного управління, що здійснюється на різних рівнях управління [2].

Державна політика у сфері зайнятості населення повинна являти собою систему заходів, що включає можливість реалізації свободи праці, сприяння в забезпеченні зайнятості та захист від безробіття. В умовах ринкової економіки роль держави полягає, насамперед, у тому, щоб допомогти знайти роботу всім, хто може й

хоче працювати, і гарантувати соціальну захищеність тим категоріям громадян, які її потребують.

Зважаючи на євроінтеграційні процеси, що відбуваються в Україні, важливим аспектом для публічного управління сферою зайнятості є ключові орієнтири політики зайнятості країн Євросоюзу та моделі, які вони застосовують для ефективного управління ринком праці.

Протягом історичного розвитку практично в кожній країні Європи склалася власна національна модель правового регулювання зайнятості та державної політики у цій сфері. На формування такої моделі впливали системні чинники, серед яких: рівень контролю за найманими працівниками з боку роботодавця; рівень географічної і професійної мобільності працівників; участь у вирішенні питань зайнятості й соціального забезпечення профспілок, організацій роботодавців тощо [2].

Основним інструментом визначення пріоритетів у сфері зайнятості та координації політики зайнятості держав-членів Євросоюзу стала Європейська стратегія зайнятості (European Employment Strategy). Люксембурзький саміт ЄС у листопаді 1997 р. запровадив європейську стратегію зайнятості (ЄСЗ), не очікуючи, доки Амстердамський договір набуде чинності (1999 р.). Амстердамський договір проголосив зростання зайнятості одним із ключових завдань Європейського Союзу, настільки ж важливим, як і макроекономічні цілі зростання й стабільності. Він зобов'язав держави-члени Євросоюзу працювати над розробкою узгодженої стратегії зайнятості та сприяти формуванню кваліфікованої, підготовленої, динамічної робочої сили і такого ринку праці, який може швидко пристосовуватись до нових економічних обставин. Крім того, цим документом було запроваджено принцип «основного напряму» (mainstream), згідно з яким при розробці всіх інших політик Євросоюзом повинен братися до уваги їхній вплив на зайнятість.

Для реалізації ЄСЗ Люксембурзький саміт розробив новий, т. з. «відкритий метод координації», коли замість примусових постанов використовується добровільна співпраця і «м'які постанови». Європейська Комісія та Рада міністрів щороку

аналізують політику зайнятості держав-членів і оприлюднюють «Спільний звіт» [2].

Враховуючи, що ефективність політики зайнятості залежить від забезпечення максимальної мобільності робочої сили, політика ЄС у сфері зайнятості спрямована на створення гнучкої системи професійного навчання, яка готуватиме працівників відповідно до сучасних вимог господарської діяльності національної економіки та дасть змогу швидко й ефективно перенавчати безробітних. У багатьох країнах ЄС здійснюється пряме цільове фінансування створення і функціонування центрів професійної підготовки та перепідготовки на підприємствах.

Керуючись цими положеннями, країни ЄС щорічно узгоджували основні елементи економічних політик та стратегії зайнятості. Макроекономічний діалог проводився у межах Економіко-фінансового комітету через співпрацю з Радою із трудових і соціальних питань та за участі представників Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського центрального банку та соціальних партнерів [2].

Реалізація державної політики України у сфері зайнятості населення в умовах інноваційних змін передбачає запровадження дійових механізмів публічного управління та відповідного методологічного і технологічного інструментарію, одним із яких виступає програмно-цільовий метод. Цей метод є важливим інструментом реалізації соціальної та економічної політики розвитку держави та її регіонів, поряд з методами прогнозування та індикативного планування. Варто відзначити, що в умовах інноваційних змін цільові програми є важливим технологічним інструментом механізмів публічного управління у сфері зайнятості, який може вирішувати складні завдання з формування ринку праці та забезпечення продуктивної зайнятості населення. Запровадження програмно-цільового методу реалізації державної політики у сфері зайнятості населення розцінюється науковцями як ефективний інструментарій реалізації системного підходу, що забезпечує вирішення науково-дослідницьких, організаційно-інституційних, соціально-демографічних питань належного функціонування ринку

праці та соціального захисту трудового потенціалу держави у різних галузях народного господарства [2].

Список використаних джерел:

1. Публічне управління зайнятістю на місцевому рівні. URL: https://www.google.com/search

2. Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність: колективна монографія / за наук. ред. д. держ. упр. Р. В. Войтович та К.В. Дубич. Київ, 2020. 480 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

Хаюк Максим Володимирович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Трудова діяльність є не тільки найбільш відповідальною сферою життя суспільства, а й запорукою самого існування людства. Праця є основою життєдіяльності людини як індивіда і члена суспільства, вона безпосередньо впливає на формування і розвиток суспільних відносин. Завдяки цьому найважливішим завданням будь-якої демократичної держави є створення найбільш сприятливих умов для плідної праці та її охорони.

Сучасний етап суспільного розвитку України вимагає нових підходів, адаптованих до створення умов та охорони праці, максимально сприятливих для людини. У зв'язку із цим актуального значення набувають питання вдосконалення системи управління умовами та охороною праці, як одного з основних напрямків соціально-економічного розвитку держави.

Проблеми державної соціальної політики, в тому числі праці, трудових відносин, трудового потенціалу, умов, безпеки та охорони праці досліджували такі вчені як: М.Білинська Д.Богиня,

Н.Борецька, В.Гошовська. ОГрішнова, Г.Данилишин, Т.Заєць, А.Колот, М.Кравченко, Е.Лібанова, О.Макарова, В.Новіков, В.Онікієнко, М.Орлатий, О.Петроє, А.Ревенко, В.Скуратівський, В.Стешенко, В.Тропіна, В.Трощинський В.Черенько, Н.Ярош та інші.

Різні аспекти поліпшення умов та охорони праці як фактора підвищення ефективності суспільного виробництва, окремі аспекти державної політики в цій сфері аналізували такі українські вчені, як А.Амоша, Г.Гогіташвілі, В.Джигирей, В.Жидецький, А.Кутиркін, Л.Керб, Л.Логачева, Н.Лук'янченко, О.Мартякова, І.Миценко, О.Новікова, К.Ткачук, С.Ткачук, Л.Шаульська, В.Шульга та інші [1].

Організаційно-правові механізми реалізації державної політики у сфері охорони праці в Україні включають законодавчу базу, яка базується на Конституції України, законах «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та Кодексі законів про працю, а також систему державного управління, яка здійснюється Кабінетом Міністрів, центральними органами виконавчої влади та місцевими органами виконавчої влади. Ця система поєднує встановлення правових норм, контроль за їх дотриманням, а також організаційні заходи на підприємствах, як-от навчання та інструктажі з безпеки праці.

Важливе місце в формуванні та реалізації державної політика в галузі охорони праці посідає її інституційне забезпечення. Таке інституційне забезпечення державної політики у сфері охорони праці формують та реалізують певні суб'єкти. На підставі тлумачення положень профільного законодавчого акта – Закону України «Про охорону праці», суб'єктами охорони праці є конкретно визначені суб'єкти, що гарантують реалізацію системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі здійснення трудової функції [1].

В науковій літературі існують різні точки зору на розуміння суб'єктів охорони праці. Так В. Прокопенко під суб'єктами охорони праці розуміє сукупність відповідних органів або уповноважених

осіб щодо створення безпосередньо в процесі роботи нормальних і безпечних технічних і санітарно-гігієнічних умов для всіх працюючих [2, с. 247]. Г. Гончарова визначає суб'єктів охорони праці як таких, що покликані впроваджувати та реалізовувати сукупність правових норм та правил, що створюють безпечні умови праці на виробництві, спрямовані на попередження виробничого травматизму та професійних захворювань, а також регулюють нагляд та контроль за дотриманням законодавства про охорону праці, який відбувається при активній участі трудових колективів та профспілок [3, с. 5].

Таким чином, суб'єкти охорони праці виступають особливими та специфічними учасниками трудових правовідносин, діяльність яких регламентовано нормами права та покликана регулювати правовідносини шляхом покладених повноважень та спеціального правового статусу.

Про витоки становлення інституту охорони праці та, відповідно, контрольно-наглядової діяльності, можна говорити починаючи з появи організованої найманої праці, у процесі якої між роботодавцем та працівником виникають трудові відносини, де складовою є охорона праці. Історично це пов'язується із розвитком промислового виробництва, виникненням його небезпечних видів.

Дослідники історії охорони праці в Україні виникнення контрольно-наглядової діяльності визначають з 1719 року, коли Петром I було засновано Берг-колегію (гірнича колегія) – центральний орган галузевого управління в Російській імперії. Діяльність Берг-колегії регламентувалась нормативними актами: Берг- привілея (1719 р.), Берг-регламент (1739 р.) у цих документах, серед іншого, визначався список прав та обов'язків приватних промисловців та заводчиків [4]

Після здобуття Україною незалежності, у січні 1993 року на базі Держгіртехнагляду було утворено Державний комітет України по нагляду за охороною праці (Держнаглядохоронпраці), що і поклало початок формуванню національної системи управління охороною праці. 4 травня 1993 року Постановою КМУ № 328 було затверджено Положення про Державний комітет України по нагляду за охороною праці. Контроль за ядерною та радіаційною

безпекою, пожежний нагляд, охорона здоров'я працюючих здійснюються іншими центральними органами виконавчої влади.

При територіальних управліннях Держнаглядохоронпраці було створено госпрозрахункові підрозділи для проведення діагностики устаткування, експертизи проектів, ліцензування і сертифікації виробів, робіт і послуг, навчання та атестації фахівців [5].

Починаючи з 1994 року в Україні розробляються національні, галузеві, регіональні та виробничі програми покращення стану умов та безпеки праці на виробництві, у ході реалізації яких були закладені основи для вдосконалення державної системи управління охороною праці, упровадження економічних методів управління, вирішення питань організаційного, наукового і нормативно-правового забезпечення робіт у сфері охорони праці. Розроблені засоби захисту працюючих, які раніше не випускалися в Україні; створено засоби, що контролюють стан охорони та умови праці, небезпечні та аварійні ситуації; створена єдина автоматизована інформаційна система охорони праці тощо [6].

Важливою специфічною ознакою, що притаманна суб’єктам охорони праці, виявляється можливість бути учасниками охоронних правовідносин лише на підставі юридичних норм, визначених спеціальними нормативно-правовими актами. Даний факт підтверджується існуванням правової регламентації вказаного питання на рівні спеціального законодавчого акта Закону України «Про охорону праці» (поширює свою дію на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих), а також Кодексу законів про працю України, Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності». В даних нормативно-правових актах зазначаються права та обов’язки суб’єктів охорони праці та вказується певний вид відповідальності в разі порушення вказаних приписів законодавства [7].

Отже, суб'єкти державної політики у сфері охорони праці утворюють багаторівневу, складну систему, де кожний орган має

власні завдання та компетенцію, права та обов'язки, що визначаються та регулюються нормами адміністративного права. Реформування системи органів державної політики у сфері охорони праці, публічної адміністрації сприятиме скороченню надлишкових функцій контролю, кількості контролюючих органів; розширенню можливостей використання ринкових механізмів регулювання; консолідації функцій контролюючих органів через суміжність сфери діяльності, суб'єктів та предмету контролю.

Список використаних джерел:

1. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12.

2. Прокопенко В.І. Трудове право України: підручник. 2-ге вид. Х.: Консум, 2000. 359 с.

3. Гончарова Г.С. Охорона праці: текст лекції. Х.: ХГІ «НУА», 1995. 28 с.

4. Соціальна і гуманітарна політика. Підручник / [авт. кол. : В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. К. : НАДУ, 2016 792 с.

5. Прилипко С.М. Трудове право України: [підручник] / С.М. Прилипко, О.М. Ярошенко. – 2-ге вид., переробл. і доп. Х. : ФІНН, 2009. 728 с.

6. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / [авт. кол. В.А. Скуратівський, В.П. Трощинський, Е.М. Лібанова та ін.]; за заг. ред. В.А. Скуратівського, В.П. Трощинського: у 2 ч. К.: НАДУ, 2009. Ч. 1. 456 с.

7. Організація наглядової діяльності в галузі охорони праці: навч. посіб. / Ткачук К. Н., Филипчук А. С., Зеркалов Д. В., Полукаров О. І., Полукаров Ю. О., Кружилко О. Є. К. : НТУУ«КПІ», 2014. 261 с.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД

Шох Євгеній Валентинович,
здобувач вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

Науковий керівник – Харченко Ю.П., доктор економічних наук, доцент, Національний університет «Чернігівська політехніка»

Сталий розвиток міст і громад є одним із ключових напрямів глобальної політики та місцевого самоврядування. В умовах урбанізації, кліматичних змін та економічних викликів забезпечення сталого розвитку стає необхідною умовою для збереження довкілля, підвищення якості життя населення та економічного зростання. Особливо актуальним це питання є для українських міст, зокрема Чернігова, який постраждав від воєнних дій та потребує відновлення на засадах сталого розвитку.

Таблиця 1

Аспекти сталого розвитку міст і громад

Екологічний вимір	**Економічний вимір**	**Соціальний вимір**
Раціональне використання природних ресурсів.	Стимулювання інноваційної економіки та «зеленого» бізнесу.	Забезпечення доступного житла та якісних комунальних послуг.
Впровадження відновлюваних джерел енергії.	Підтримка малого та середнього підприємництва.	Розвиток інклюзивної освіти та охорони здоров'я.
Розвиток екологічного транспорту та зелених зон.	Енергоефективність та перехід на циркулярну економіку.	Покращення транспортної доступності та міського планування.
Упровадження програм з утилізації відходів та переробки сміття.	Залучення інвестицій у сталу інфраструктуру.	Участь громадян у процесах прийняття рішень.
Використання	Розвиток цифрової	Підвищення рівня

енергоефективних технологій у будівництві та промисловості.	економіки та розумних технологій (Smart City).	безпеки в містах та підтримка соціально вразливих верств населення.
Зменшення забруднення повітря, води та ґрунтів.	Підтримка екологічного туризму як джерела доходу для місцевих громад.	Відновлення громадських просторів та створення зон для дозвілля.

Джерело: розроблено автором на підставі [3]

У сучасних умовах створення комфортного та безпечного середовища для життя населення вимагає особливої уваги до розвитку міст і громад. Ціль 11 в Україні у рамках глобальної стратегії спрямована на вдосконалення управління міськими територіями, збереження природної та культурної спадщини, а також на впровадження інновацій, що зменшують негативний вплив на довкілля. Досягнення цих цілей можливе лише за умови тісної взаємодії між державними структурами, приватним сектором і громадськістю. [3;4].

Сталий розвиток Чернігова набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення, адже місто зазнало значних руйнувань під час бойових дій. Основні зусилля мають бути спрямовані на відновлення інфраструктури з урахуванням принципів енергоефективності та стійкості, розвиток громадського транспорту, зокрема електротранспорту та велосипедної інфраструктури. Важливим є також відновлення історичних пам'яток із дотриманням екологічних стандартів і використання сучасних технологій у будівництві житлових і промислових об'єктів. Сприяння створенню нових робочих місць у галузях екологічного виробництва та IT-сектору, а також впровадження програм екологічної освіти для населення відіграють ключову роль у формуванні сталого майбутнього міста [1;2].

Сталий розвиток міста стикається з низкою серйозних проблем та викликів, серед яких швидка урбанізація та зростання населення, що створює додаткове навантаження на інфраструктуру. Значний вплив мають і кліматичні зміни, зокрема аномальні

температури, повені та посухи. Серед інших складнощів — недостатнє фінансування екологічних і соціальних ініціатив, проблеми з транспортом і забрудненням повітря, а також нерівномірний розвиток міських і сільських територій. Вагомим фактором залишаються й наслідки воєнних дій, які потребують значних ресурсів для відновлення.

Шляхи вирішення проблем сталого розвитку включають розробку ефективних державних і місцевих політик у цій сфері, впровадження розумних технологій для раціонального управління ресурсами, а також популяризацію екологічної культури й відповідального споживання. Важливим є також розвиток партнерства між державним і приватним секторами та громадськими організаціями, залучення міжнародного досвіду та використання грантових програм для фінансування екологічних ініціатив. Окрім цього, вагому роль відіграє активна участь громадян у процесах прийняття рішень щодо розвитку їхніх міст [2].

Отже, сталий розвиток міст і громад є важливою умовою для забезпечення комфортного та безпечного життя населення. Досягнення цієї мети можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти розвитку. Впровадження новітніх технологій, ефективне управління ресурсами та активна участь громадян допоможуть створити міста майбутнього, дружні до природи та людини. Для Чернігова це є не лише викликом, а й можливістю побудувати сучасне, інноваційне місто на засадах стійкого розвитку.

Список використаних джерел

1. Бібліографічний опис: Харченко Ю. П. Аналіз інклюзивних інститутів розвитку регіону на прикладі Чернігівської області. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2021. Вип. 47. С. 60-66. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001432357

2. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області до 2027 року URL: https://cg.gov.ua/index.php?id=28101&tp=1

3. Цілі сталого розвитку. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk.

4. Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад/ URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cil_11_staliy_rozvitok_mist_i_gromad

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА ІНСТИТУЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Васюк Наталія Олегівна,
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Система охорони здоров'я в Україні переживає кризу, зокрема військова російська агресія проти України, депопуляція населення та ін., яка проявляється у відсутності безпеки, вимушеному переміщенні громадян як усередині країни, так і за її межами, а також у незадовільному стані функціонування системи охорони здоров'я. Це призводить до обмеженого доступу багатьох громадян до медичних послуг. За оцінками ВООЗ у 2015 році, ще на початку гуманітарної кризи на сході України, з метою забезпечення медичними послугами постраждалого населення України необхідно було як мінімум 23 мільйони доларів США [1]. ВООЗ координує майже 200 партнерів у сфері охорони здоров'я для надання різноманітних медичних послуг, охопивши 8,5 мільйона людей України у 2022 році [2]. При цьому, у 2024 році потреби ВООЗ у ресурсах для реагування на проблеми охорони здоров'я, спрямовані

на надання допомоги 3,8 мільйонам людей в Україні, оцінюються в 75 мільйонів доларів США [3].

На нашу думку, основні труднощі в системі охорони здоров'я в Україні включають зменшення популяції населення, недостатнє забезпечення ресурсами, включаючи фінансові, матеріально-технічні та кадрові ресурси.

Організаційно-правові механізми в контексті трансформаційного механізму формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, включають різноманітні структури, інструменти та нормативно-правові акти, спрямовані на організацію та регулювання функціонування системи охорони здоров'я. Організаційно-правові механізми формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я включають також питання, які охоплюють правові, інституційні та управлінські аспекти.

Зокрема у 2017 році створено Національну службу здоров'я України (НСЗУ) як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я. НСЗУ є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення [4].

З 1 квітня2019 року по 31 грудня 2020 року було запроваджено пілотний проект з реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги у Полтавській області [5].

У межах експериментальної ініціативи, НСЗУ укладало угоди про медичне обслуговування населення із учасниками пілотного проєкту. Ці угоди охоплювали надання медичних послуг, пов'язаних із наданням спеціалізованої медичної допомоги, за винятком послуг, що входять до переліку платних послуг, які надавалися у державних і комунальних медичних закладах та вищих медичних навчальних закладах, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 вересня 1996 р. № 1138 [6]. На сьогодні постановою Кабінету Міністрів України від 5 липня 2024

р. № 781 затверджено перелік випадків, за яких заклади охорони здоров'я державної та комунальної форми власності можуть надавати послуги з медичного обслуговування населення за плату від юридичних і фізичних осіб [7].

Важливим аспектом у реалізації організаційно-правових механізмів державної політики є затвердження у 2023 році Кабінетом Міністрів України Порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж, яким встановлено механізм функціонування госпітальних округів і кластерів, що передбачає визначення їх меж та регулювання механізму визначення різновидів закладів охорони здоров'я, таких як надкластерні, кластерні, загальні тощо, які входять до спроможної мережі медичних закладів у відповідності до меж госпітального округу [8].

На нашу думку, законодавством України визначено процедуру трансформації системи охорони здоров'я, що передбачає удосконалення механізмів державної політики у сфері охорони здоров'я, в тому числі організаційно-правових, з метою покращення діяльності системи охорони здоров'я. Вважаємо, що найважливішою складовою організаційно-правових механізмів є забезпечення доступності і якості медичної допомоги, а також впровадження загальнообов'язкового соціального медичного страхування, шляхом прийняття відповідних змін до нормативно-правових актів та/або розроблення нових.

Отже, ми можемо визначити проблеми в системі охорони здоров'я, які можуть впливати на трансформаційні перетворення організаційно-правових механізмів формування та реалізації державної політики у здоровоохоронній сфері, що включають такі аспекти:

обмеженість фінансових ресурсів, що може призводити до перегляду бюджетних асигнувань, перерозподілу ресурсів та впровадження нових механізмів фінансування для забезпечення належного функціонування та сталості системи;

нерівномірність у доступності до медичної допомоги, які можуть спричинити перегляд організаційної структури галузі;

зниження якості медичних послуг, внаслідок чого виникає необхідність у перегляді стандартів, а також удосконалення системи контролю якості надання медичної допомоги та модернізації медичної інфраструктури;

проблеми в управлінні галуззю можуть вимагати впровадження нових організаційних механізмів, зокрема створення ефективних механізмів координації та співпраці між різними рівнями охорони здоров'я;

зовнішні виклики (військова агресія проти України, пандемії, епідемії тощо) вимагають проведення необхідних змін у системі, з метою покращити готовність та реагування галузі на такі виклики, через внесення змін до нормативно-правових актів та ін.;

демографічні та соціокультурні зміни, що можуть вимагати адаптації системи охорони здоров'я для врахування нових викликів та потреб.

Отже, з 2018 року, законодавством України визначено процедуру трансформації системи охорони здоров'я та її продовження, що передбачає зміни в організаційно-правових механізмах, зокрема на державному рівні та зміни організаційно-правової форми медичних закладів, а також і в системі фінансування охорони здоров'я та ін. Найважливішою складовою організаційно-правових механізмів є забезпечення доступності і якості медичної допомоги, а також впровадження загальнообов'язкового соціального медичного страхування, шляхом прийняття відповідних змін до нормативно-правових актів та/або розроблення нових.

На сучасному етапі виникає необхідність у розробленні та прийнятті нормативно-правових документів, які б врегульовували розвиток електронної системи охорони здоров'я, що у свою чергу, призводить до значного підвищення якості як медичної, так і фармацевтичної допомоги, включаючи управлінські аспекти. При цьому вивчення можливостей та досвіду зарубіжних країн, які надають сучасний рівень розвитку та ефективність використання системи eHealth, створює унікальні можливості та прецедент для розвитку вітчизняної системи охорони здоров'я. Сучасні умови зростаючих очікувань, демографічних змін та обмеження ресурсів

вимагають вкладень розумних інвестиційних рішень в електронну систему охорони здоров'я, які відповідають основним потребам у галузі охорони здоров'я. Важливим аспектом є те, що впровадження електронної системи охорони здоров'я на сучасному етапі сприятиме створенню практичної та технологічної інфраструктури, яка буде актуальною протягом наступного десятиліття.

Список використаної літератури

1. Ukraine health system buckling under weight of humanitarian crisis. World Health Organization. 16 January, 2015. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-health-system-buckling-under-weight-humanitarian-crisis

2. Ukraine emergency. World Health Organization. URL: https://www.who.int/emergencies/situations/ukraine-emergency

3. Ukraine: WHO Health Emergency Appeal 2024. World Health Organization. 15 January 2024. URL: https://www.who.int/publications/m/item/ukraine-who-health-emergency-appeal-2024

4. Про утворення Національної служби здоров'я України: постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text

5. Деякі питання здійснення пілотного проекту з реалізації державних гарантій медичного обслуговування населення за програмою медичних гарантій для вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги у Полтавській області: постанова Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 131 (втрата чинності). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/131-2019-%D0%BF

6. Про затвердження переліку платних послуг, які надаються в державних і комунальних закладах охорони здоров'я та вищих медичних навчальних закладах: постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 1996 р. № 1138 (втрата чинності). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1138-96-%D0%BF#n12

7. Деякі питання надання послуг з медичного обслуговування населення за плату від юридичних і фізичних осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 5 липня 2024 р. № 781. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/781-2024-%D0%BF#Text

8. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 28

лютого 2023 р. № 174. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЗАПИТ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Михальчук Василь Миколайович
завідувач кафедри управління охороною здоров'я
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м.Київ

Сучасний стан трансформацій у сфері охорони здоров'я відбувається в умовах незакінчених реформ, воєнних дій та складних умовах життя українського суспільства, що перебуває під постійною військовою агресією і непрогнозованих епідеміологічних впливів та потребує вироблення механізмів профілактики і убезпечення здоров'я та життя населення України.

Міністерство охорони здоров'я України як центральний орган управління сферою охорони здоров'я попри всі складнощі, які супроводжують її функціонування в умовах воєнного стану продовжує реалізацію трансформаційних змін і звертається до сучасних інноваційних технологій, серед яких: медичні інформаційно-аналітичні системи управління та обробки даних, цифрові технології, зокрема, технологія інтернету речей у медичній сфері (Internet of Medical Things, IoMT), технологія блокчейн (Blockchain), смарт-технології (Smart technology) та ін., запровадження яких суттєво змінює підходи до медичної допомоги населенню, підвищення якості медичних послуг, забезпечуючи реалізацію права громадян на її отримання[2].

Зміна сучасних підходів щодо розвитку сфери охорони здоров'я та оптимізація технологій медичного обслуговування населення, розкриває яку важливу роль в цьому процесі відіграють цифрові електронні технології забезпечуючи взаємодію та комунікації всіх, хто задіяний в ньому. З кожним роком кількість

інформації в сфері охорони здоров'я збільшується в геометричній прогресії і тому, як процес медичного обслуговування, так і процес прийняття управлінських рішень вимагає ефективних механізмів та способів для обробки великих потоків інформації. Застосовуючи електронні інформаційні системи в сфері охорони здоров'я стає сучасною практикою для створення нової цінної інформації з широким спектром використання [1].

Попри все, інноваційні цифрові технології стають повсякденними інструментами які використовуються в діяльності та прийнятті управлінських рішень міністерством. Розвиток Big Data, штучного інтелекту розглядається як адекватна відповідь на сучасні виклики[6].

Слід відзначити, що Україна перебуває в переліку країн світу, які визнані лідерами у сфері розробки сучасного програмного забезпечення, в тому числі і для медичної галузі. Заслуговує уваги вітчизняний досвід відносно запровадження цифрових таких трансформацій: системи е-закупівель, системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, Єдиного порталу державних послуг «Дія» та ін. [8].

Вагомим здобутків в процесі позитивних трансформаційних змін функціонування сфери охорони здоров’я стало затвердження Міністерством охорони здоров’я етапу дорожньої карти з питань запровадження системи eHealth [5] і технічних вимог зі створення у вітчизняній медичній практиці мінімального життєздатного продукту (Minimum Viable Product, MVP) – першої версії програмно-апаратного рішення, що дозволив запровадити базовий набір технічної та процесної функціональності з підтримки реформ на первинному рівні, що забезпечує можливість створення інфраструктури на вторинному та третинному рівнях медичного обслуговування населення України[3].

Відповідно до вищезазначеного основними провідниками трансформаційних змін в сфері охорони здоров’я виступають:

Міністерство охорони здоров’я, яке розробляє державну політику в сфері охорони здоров’я і відповідає за результати реформи;

Національна служба здоров'я України, здійснює аналіз функціонування сфери охорони здоров'я і визначає потреби населення у медичних послугах та їх фінансування, а також розробляє програми медичних гарантій;

ДП «Електронне здоров'я» eZdorovya здійснює адміністрування центральних баз даних системи eHealth, забезпечує супровід функціонування програмно-технічних засобів на локальному рівні, забезпечує захист інформаційних даних електронної системи eHealth тощо;

вітчизняні приватні структури сфери охорони здоров'я долучається до електронних інформаційних систем для автоматизації роботи таких структур[4].

Попри всі позитивні сторони трансформаційних змін в сфері охорони здоров'я на підставі запровадження системи eHealth, її модулів та підсистем для первинного рівня не трансформованими залишаються вторинний (спеціалізований) та третинний(високоспеціалізований) рівні, а для цього необхідно продовжувати реформи в сфері охорони здоров'я розробивши державну стратегію розвитку, тому що система електронного здоров'я населення України це не тільки відповідні сервіси та науково-технологічні програми, питання слід розглядати ширше через призму цифрової трансформації усіх рівнів медичного обслуговування, а це потребує науково обґрунтованих концептуальних засад та механізмів ефективного публічного управління. Всі трансформаційні процеси в сфері охорони здоров'я повинні корелюватися з державною фінансовою політикою у цій сфері , термінами реалізації фінансових гарантій медичного обслуговування у відповідності до Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [7].

В статті досліджено трансформаційні процеси в сфері охорони здоров'я як запит українського суспільства з удосконалення медичного обслуговування і зроблено висновки.

1. Розкрито стан розбудови національної електронної системи охорони здоров'я eHealth та її структуру, охарактеризовано функціонування вітчизняної телемедичної мережі та її роль в удосконаленні якості медичного обслуговування населення,

особливо в сільській місцевості та військовослужбовців в умовах військових дій на фронті.

2. Проаналізовано, що широкого застосування система eHealth набула в Німеччині і це позитивно вплинуло перш за все на медичне обслуговування літніх людей на засадах міжвідомчої взаємодії та створенні Електронної карти здоров'я кожного пацієнта тощо.

Список використаних джерел:

1. Коробчанский П. О., Завгородній І. В. Санітарно-гігієнічні аспекти впровадження сучасних цифрових технологій в медичну та освітню галузі України. URL : http://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/ 26396/1/.pdf 4

2. Макаренко М. В. Світова практика трансформаційних змін у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 119-122.

3. МОЗ України та представники громадської ініціативи підписали Меморандум щодо співпраці в розробці e-health. URL : https://moz.gov.ua/article/news/moz-ukraini-ta-predstavniki-gromadskoi-iniciativipidpisali-memorandum-schodo-spivpraci-v-rozrobci-e-health

4. Наказ МОЗ України "Про Статут державного підприємства "Електронне здоров'я" від 03.02.2020 року №211. URL : https://ehealth.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/jpg2pdf.pdf

5. Міністерство охорони здоров'я затвердило дорожню карту і принципи системи eHealth в Україні. URL : https://network.org.ua/ministerstvoohorony-zdorov-ya-zatverdylo-dorozhnyu-kartu-i-pryntsypy-systemy-e-health-vukrayini/

6. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: постанова КМУ від 28.12.20 № 1671-р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2021-%D1%80#Text

7. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування: Закон України. URL : населення. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text

8. Ukraine: review of health financing reforms 2016-2019. URL : https://www.euro.who.int/en/countries/ukraine/publications/ukraine-review-ofhealth-financing-reforms-2016-2019.-summary

ОСНОВНІ ЧИННИКИ КРИТИЧНОГО СТАНУ ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Тарасенко Денис Леонідович
професор кафедри публічного та адміністрування
Маріупольського державного університету, м.Київ

Сучасне фінансування сфери охорони здоров'я України перебуває в критичному стані із-за ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких військова агресія Росії щодо незалежності та суверенітету України, затяжний характер війни який тягнеться уже більше трьох років і завдає нищівних ударів по медичній інфраструктурі, незавершені із-за війни реформи, соціально-економічна криза в довоєнний період та інші чинники, які так, чи інакше впливали на рівень фінансування сфери охорони здоров'я нашої держави.

Сучасний стан фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я являється одним із ключових економічних чинників якості медичного обслуговування населення України, а рівень фінансування цієї сфери визначається державною політикою та відповідними управлінськими рішеннями відносно розподілу бюджетних коштів на медицину, які формуються, ухвалюються і впроваджуються суб'єктами законодавчої, виконавчої та представницької влади.

В довоєнний період (до 2022 р.) щорічні видатки на сферу охорони здоров'я в Україні мали тенденцію поступового зростання, але це зростання не піднімало Україну на рівень країн світу у співвідношенні із загальними державними видатками на цю сферу, так і за часткою у ВВП [1].

Початок війни спонукав до переформатування державного бюджету України і левова частина його пішла на потреби оборони держави від агресора, які у 2025-2027 роках визначено стратегічним пріоритетом держави: у 2025 р. – 2,2 трлн грн, у 2026 р. – 1,2 трлн грн, у 2027 р. – 1,5 трлн грн, що становить 51,3% загального обсягу бюджетних видатків. Зазначений перерозподіл державного бюджету спонукав до скорочення видатків на інші сектори

економіки, зокрема сферу охорони здоров'я: статистичні дані свідчать, що їх частка зменшилася з 11,4% у 2021 р. до 4,6% у 2024 р. і 1,45% у 2025 р. У 2025 р. загальний обсяг видатків на сферу охорони здоров'я становив близько 217 млрд грн, або 2,5% ВВП [2].

Дані Державної служби статистики України, свідчать про те, що на медичне обслуговування одного пацієнта витрачалось 237 дол. США , що у 11,5 раз менше, ніж в Ізраїлі та 2,7 рази менше ніж у Польщі, [13]. Проведений аналіз показав, що розвинених країнах світу, таких як США, Бельгія, Данія, Норвегія, цей показник перевищує 8% [3,7].

Для покриття дефіциту державного бюджету України протягом трьох років війни було залучено значні обсяги іноземної фінансової допомоги: у 2022 р. – 31,1 млрд дол. США, у 2023 р. – 42,5 млрд дол. США, у 2024 р. – 41,6 млрд дол. США. Близько 63% цієї допомоги надійшло у формі кредитів, решта – у вигляді грантів. У 2024 р. значна частина соціальних видатків держбюджету (9,3 млрд дол. США) була профінансована за рахунок зовнішніх джерел, саме цей фактор забезпечив виплату заробітної плати медичним працівникам та покрив інші критичні потреби системи соціального захисту населення [5,7].

В зв'язку з проведеною децентралізацією місцевого самоврядування та розподілом прибутків і видатків, фінансування сфери охорони здоров'я в Україні здійснюється як за рахунок коштів місцевих бюджетів так і системи соціального страхування та ін. В довоєнний період структура фінансування сфери охорони здоров'я характеризувалася наступним розподілом: державні кошти, включно зі зведеними місцевими бюджетами та коштами соціального страхування, становили приблизно 50% загальних витрат; внески юридичних і фізичних осіб – близько 48%; інші джерела, серед яких міжнародна допомога, – близько 0,2% [6].

Отже, провівши дослідження та експертний аналіз основних чинників критичного стану фінансування сфери охорони здоров'я, можна зробити наступний висновок.

1. Сучасні тенденція фінансування сфери охорони здоров'я з держбюджету не повною мірою покриває її потреби, дефіцит фінансування був частково компенсований за рахунок місцевих

бюджетів у розмірі 18,6 млрд грн, благодійних надходжень – 17,3 млрд грн та коштів, отриманих від надання платних медичних послуг – 3,3 млрд грн.

2. Відповідно до частини третьої статті 89 Бюджетного кодексу України органи місцевого самоврядування, змушені повністю забезпечувати оплату комунальних послуг та енергоносіїв сфери охорони здоров'я, що у 2024 році становило 8,9 млрд грн., а також покривати дефіцит державного фінансування медичних послуг у розмірі 18,6 млрд грн.

3. Аналіз показав, що нездатність органів місцевого самоврядування забезпечити фінансування потреб сфери охорони здоров'я з місцевих бюджетів у достатніх обсягах, у поєднанні з недофінансуванням її з державного бюджету призвело до дефіциту медичного обладнання, лікарських засобів тощо.

4. Дослідженням з'ясовано, що незадовільні умови праці та їх складність, особливо на прифронтових територіях, спричиняють відтік кваліфікованих фахівців у економічно стабільні регіони України або мігрувати за кордон, що призводить до дефіциту медичного персоналу в сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: [Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2025 р. № 34-р] // Уряд. кур'єр: офіц. вид. 2025. 1 січ. (№ 24).

2. Видатки держбюджету України: URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense, (дата звернення 17.01.2025).

3. Реформа здравоохранения: URL: https://uiamp.org/reforma-zdravookhraneniya-issledovanie-no4-iz-cikla-cena-reform (дата звернення 17.02.2025).

4. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: [Постанова Кабінету Міністрів України від 03 бер. 2021 р. № 179 (із змінами, внесен. згідно із 2 Постановами в 2021-2023 рр.)] // Офіц. вісн. України. 2021, 23 бер. (№ 22). С. 45. Ст. 1015.

5. Трекер економіки України під час війни: URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war (дата звернення 19.02.2025).

6. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: “Про реформу охорони здоров'я в Україні”: [Постанова Верховної Ради України від 21 квіт. 2016 р. № 1338-VIII] // Відом. Верховної Ради України: офіц. вид. 2016, 20 трав. (№ 21). С. 29. Ст. 450.

7. Фінансування системи охорони здоров’я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2024. 82 с.

РЕАЛІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я УКРАЇНИ

Петрик Сергій Михайлович,
к.держ.упр., докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»,
м. Житомир
Автомєєнко Євгеній Миколайович,
к.мед.н., науковий співробітник Державної установи «Інститут травматології та ортопедії НАМН України», м. Київ

Останні десять років роль держави у вирішенні соціальних проблем актуалізувалася. Глобальні та національні виклики підштовхнули органи публічної влади до формування нових механізмів публічного управління у соціальній сфері. Реформування сфери охорони здоров’я стала пріоритетним напрямом державної політики України.

Формування публічних механізмів управління охороною здоров’я України набуло особливого значення в реалізації соціально-економічної політики України щодо досягнення Цілей сталого розвитку 2030, завдань Національної економічної стратегії, Національній стратегії із створення безбар’єрного простору в

Україні на період до 2030 року, Стратегії людського розвитку, Національної стратегії у сфері прав людини, Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року.

Головними цілями у реалізації публічних трансформацій у сфері охорони здоров'я стали забезпечення тривалого життя суспільства, забезпечення громадян гарантованою державою безкоштовною допомогою; забезпечення фінансовими ресурсами; забезпечення новітніми технологіями; підвищення кваліфікації кадрів; створення конкуренції на медичному ринку; адаптація існуючої сфери охорони здоров'я до умов, що змінюються, цифровізація публічних послуг.

Серед головних проблем в сфері охорони здоров'я України можна виділити недостатність інформації про стан здоров'я пацієнта, низька ефективність системи охорони здоров'я, непрозорість системи охорони здоров'я, обмежена доступність медичних послуг, низький відсоток комп'ютеризації закладів охорони здоров'я, недостатній рівень цифрової компетентності медичних працівників, низька кадрова спроможність, корупція та недостовірні дані, недостатньо розвинена національна медична інфраструктура інформатизації [1].

Ключовим компонентом медичної реформи в Україні, яка суттєво змінила принципи фінансування та надання медичної допомоги, стало використання інформаційно-комунікаційних технологій в сфері охороні здоров'я. Новітнім у розвитку публічних механізмів охорони здоров'я стало розробка концептуальних засад впровадження інструментів електронної охорони здоров'я на умовах європейських стандартів та в вивчення досвіду країн Європейського союзу.

Головним стратегічним завданням публічних трансформацій у сфері охорони здоров'я на міжнародному рівні є використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення існуючих процесів комунікації та запису інформації, зокрема, переходу на електронні медичні записи та електронні бази даних для підтримки інформаційних систем. На рівні України головним у розвитку сфери охорони здоров'я є впровадження нових фінансових механізмів на рівні спеціалізованої та високоспеціалізованої

медичної допомоги; забезпечення фінансового захисту населення від надмірних витрат; ефективне функціонування моделі державного гарантування пакета медичної допомоги; оновлення матеріально-технічної бази; забезпечення інформаційного та кадрового ресурсу закладів охорони здоров'я на всіх рівнях медичної допомоги відповідно до міжнародних стандартів; упровадження інноваційних технологій [2].

Важливим залишається регіональний рівень публічних трансформацій у сфері охорони здоров'я України в умовах воєнних викликів. Головними викликами у регіонах України є вдосконалення системи управління, механізмів фінансування закладів охорони здоров'я всіх рівнів надання медичної допомоги; розвиток первинної та вторинної ланки надання медичної допомоги; впровадження механізмів медичного страхування; створення інструментів інформаційної або електронної охорони здоров'я; створення системи контролю за захворюваністю в регіоні.

Основними кадровими проблемами у системі охорони здоров'я України є брак кваліфікованих медичних працівників, регіональна нерівномірність забезпечення населення медичними кадрами, низький рівень укомплектованості лікарських посад за окремими спеціальностями, неоптимальне співвідношення між лікарями та молодшим медичним персоналом, відтік кадрів та їх міграція, а також недофінансованість системи охорони здоров'я [3].

У висновках треба зазначити та виділити пріоритетні інструменти реалізації публічного механізму розвитку здоров'я в Україні: лідерство і стратегічне планування, чітка координація та взаємодія між первинною та спеціалізованою ланками надання медичної допомоги, розподіл інвестицій та міжнародної допомоги, нарощення інфраструктури в містах та регіонах, розвиток інструментів електронної охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Гавриченко Д.Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: проблеми теорії та методології: монографія. Київ: ВД «Освіта України», 2022. 434 с.

2. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня

2020 р. № 1671-р. Верховна Рада України. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/P2-M1.pdf (дата звернення 16.11.2025)

3. Орлова Н.С., Сіденко Ю.Л., Бишенко Г.М. Реалізація організаційного механізму державного управління у закладах охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми у сучасній науці.* №10(28). 2024. С.176-186.

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Боднарук Сергій Іванович,
аспірант Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
Вовк Світлана Михайлівна,
доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, м. Київ.

Стан системи охорони здоров'я України в умовах війни визначається багаторівневою невизначеністю, яка одночасно охоплює фінансовий, кадровий, безпековий, логістичний та інституційно-організаційний виміри [1]. В результаті повномасштабного вторгнення понад 1 500 медичних закладів зазнали пошкоджень різного ступеня, а біля 200 були повністю зруйновані [2]. Це суттєво змінило географію доступності медичних послуг, порушило локальні маршрути пацієнтів і підвищило навантаження на заклади, що продовжують роботу в умовах надзвичайних ситуацій. За цих обставин центральним стає завдання формування стійких інституційних механізмів, здатних гарантувати безперервність надання медичної допомоги незалежно від рівня ризиків та впливу зовнішніх факторів.

Одним із ключових механізмів є інституційна децентралізація, яка передбачає перерозподіл управлінських функцій між національним рівнем, регіональними структурами та органами місцевого самоврядування. У воєнний період саме громади стали центрами забезпечення доступності первинної медичної допомоги, мобільних бригад, соціально-медичних послуг та кризових інтервенцій [3]. Однак, рівень їхньої організаційної спроможності є нерівномірним, що створює ризики фрагментації політики та нерівності між регіонами.

У системі охорони здоров'я важливу роль відіграє Національна служба здоров'я України, яка забезпечує фінансову безперервність медичних послуг через контрактування закладів. У 2024 році НСЗУ профінансувала понад 4 200 медичних установ, що дало змогу підтримувати надання ключових пакетів послуг навіть у прифронтових зонах. Запровадження механізмів коригування тарифів та спрощених умов контрактування у кризових регіонах стало важливим інструментом стабілізації системи. Водночас аналітика НСЗУ свідчить про суттєве зростання навантаження: кількість звернень за екстреною допомогою збільшилася більш ніж на 30% порівняно з довоєнним періодом, а попит на реабілітаційні послуги – майже удвічі [2].

Другим структурним механізмом є інтеграція медичних інформаційних систем, зокрема eHealth, яка забезпечує безперервність клінічних маршрутів за відсутності сталої інфраструктури. Станом на 2024 рік у системі eHealth зареєстровано понад 35 млн пацієнтів та 250 тис. медичних працівників. У період невизначеності доступ до електронної медичної картки стає критичним фактором для внутрішньо переміщених осіб та пацієнтів з хронічними захворюваннями. Крім того, цифровізація створює інституційну основу для оперативного моніторингу дефіциту ліків, потреб в обладнанні, роботи медичних бригад та навантаження на заклади.

Ключовим інституційним механізмом забезпечення безперервності є резильєнтність медичних закладів, що формується через:

диверсифікацію джерел енергопостачання (генератори, накопичувачі, автономні системи);

створення запасів медикаментів, витратних матеріалів та засобів інфекційного контролю;

перепрофілювання відділень та формування мобільних медичних команд;

використання телемедицини для компенсації кадрового дефіциту.

За оцінками ВООЗ (2024), понад 70% медичних закладів, які перебувають у зоні підвищених ризиків, потребують посилення матеріальної резильєнтності, включно із системами автономного живлення та захищеними майданчиками для зберігання критичного обладнання [5; 6].

Кадрова нестача є одним із найбільш критичних факторів невизначеності: збереження кадрів, їх ротація, психологічна підтримка та додаткове навчання набувають системного значення. За даними МОЗ, станом на 2024 рік дефіцит лікарів окремих спеціальностей у деяких регіонах сягнув 25–40%, що зумовлює потребу у створенні гнучких механізмів кадрової мобільності, міжрегіональної підтримки та цифрових інструментів навчання.

Важливе місце посідають міжсекторальні інституційні механізми, які об'єднують медичну, соціальну, реабілітаційну та гуманітарну допомогу. Забезпечення безперервності неможливе без взаємодії з Державною службою з надзвичайних ситуацій, структурами соціального захисту, міжнародними організаціями, військовими адміністраціями та волонтерськими мережами. Концепція «єдиного вікна» та інтегрованих маршрутів пацієнта дозволяє скоротити час доступу до послуг, мінімізувати дублювання процедур та посилити ефективність управління.

Таким чином, забезпечення безперервності медичних послуг в умовах невизначеності потребує комплексного інституційного підходу, що охоплює децентралізацію управлінських функцій, цифрову інтеграцію, підвищення резильєнтності медичних закладів, формування кадрової стійкості та розвиток міжсекторальної координації. Ефективність цих механізмів визначатиме здатність системи охорони здоров'я реагувати на ризики, підтримувати

доступність медичної допомоги та забезпечувати сталість розвитку у період воєнних і післявоєнних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. *Академічні візії.* 2024. № 32. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12068517 (дата звернення: 21.01.2025).

2. Мельник А., Матюк Л. Імплементація кластерного підходу в практику територіальної організації охорони здоров'я: теоретико-інституціональні та практичні аспекти. *Вісник Економіки.* 2023. № 4. С. 29-51. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1538 (дата звернення: 21.01.2025).

3. Гавриченко Д. Г. Теоретичні підходи реформування механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15. С. 68–86. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.15.03

4. Національна служба здоров'я України. Аналітичні панелі (дашборди). URL: https://nszu.gov.ua/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordi (дата звернення: 21.01.2025).

5. Шестаковська Т. Державна політика кластерного розвитку сфери охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій. Наукові перспективи. 2022. № 6 (24). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/1873/1871 (дата звернення: 21.01.2025).

6. Вівсянник О. М. Детермінанти інституційної системи прийняття рішень у сфері протидії пандемії COVID-19 в Україні. Право та державне управління. 2022. № 2. С. 32–36.

ПРОЦЕСИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: АКТУАЛЬНИЙ СТАН, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Веляник Наталія Василівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Цифрова трансформація – сукупність процесів, пов'язаних з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, для удосконалення та масштабування конкретного продукту. Вона стала ключовим фактором розвитку будь-якої сфери суспільного життя. Не стала винятком і медицина, адже сервіси, доступні пацієнтам та лікарям сьогодні, успішно функціонують та удосконалюються.

У 2016 році в Україні стартувала реформа в галузі охорони здоров'я – її метою стало створення інформаційно-телекомунікаційної системи для автоматизації та контролю медичних послуг і управління медичною інформацією під назвою eHealth. Визначальним став прийнятий Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [1] - документ запровадив поняття електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), став основою для впровадження нової концепції фінансування медичної системи, а також закріпив окремі права пацієнтів, пов'язані з отриманням інформації, що міститься в ній.

ЕСОЗ складається з таких компонентів: центральна база даних ЕСОЗ; медичні інформаційні системи (МІС); надавачі медичних послуг та пацієнти.

Електронна система охорони здоров'я стала визначальним фундаментом розвитку надання медичних послуг онлайн, оскільки запровадила взаємодію між закладами охорони здоров'я, пацієнтами, державою в особі Національної служби здоров'я України як розпорядника персональних медичних відомостей, що містяться в центральній базі даних (ЦБД) ЕСОЗ.

Популярним інструментом, що користуються як пацієнти, так і медичний персонал, став МІС. Це з'єднувальна «ланка» між ЦБД

ЕСОЗ та користувачами, що забезпечує безперебійний процес обміну інформацією в електронній формі між суб'єктами господарювання, автоматизує їх роботу та є зручним інструментом для щоденної роботи. Завдяки цьому сервісу надавачі медичних послуг ведуть запис на прийом, подають інформацію для укладання договору з НСЗУ, оптимізують власну роботу з документацією, аналізують шляхи залучення пацієнтів для покращення діяльності ЗОЗ та надання медичної послуги тощо. Для пацієнтів – це можливість перегляду власних медичних даних, створення онлайн-запису до лікаря без необхідності візиту до закладу охорони здоров'я.

Новим етапом розвитку цифрових процесів в усіх сферах став 2019 рік, коли на заміну Державному агентству з питань електронного урядування України прийшло Міністерство цифрової трансформації України - центральний засвідчувальний орган у сфері електронних довірчих послуг. Відомство відповідає за національні електронні інформаційні ресурси, взаємодію мережевих систем, запровадження електронних послуг та підвищення грамотності громадян у сфері цифровізації.

Цифрова трансформація стала одним з визначених пріоритетів українського уряду. Для системи охорони здоров'я це означає пришвидшення терміну надання медичної допомоги, покращення комунікації пацієнтів із лікарями, можливість отримання актуальної необхідної інформації про роботу закладу охорони здоров'я, а також змога надати/одержати послуги онлайн – через телемедицину, зокрема.

Інструменти з цифрової трансформації, що уже реалізовані через ЕСОЗ, є такими:

COVID-сертифікати;

- декларації з сімейним лікарем;
- електронні медичні записи, сукупність яких становить електронну медичну картку пацієнта;
- електронні направлення;
- електронні рецепти;
- медичні висновки про народження та послуга єМалятко;

- медичні висновки про тимчасову непрацездатність та е-лікарняні;

- облік реабілітаційних втручань, МКФ та ін.;

- плани лікування [2].

Майбутні проєкти для розширення функціоналу ЕСОЗ є такими: електронні рецепти на медичний канабіс; формування медичних висновків для водіїв; вибір сімейного лікаря через анонсований Кабінет пацієнта; отримання допоміжних засобів реабілітації.

Разом з тим, на шляху упровадження цифрових рішень система охорони здоров'я стикається з наступними бар'єрами:

кіберзагрози та потенційний витік медичної інформації пацієнтів;

низький рівень цифрової та правової культури в контексті користування онлайн-сервісами;

відсутність нормативного регулювання процесів цифрової трансформації в державі;

відсутність фінансових ресурсів для впровадження технологічних змін;

нестача кваліфікованих кадрів для забезпечення реалізації цифровізації в медичних закладах;

воєнний стан в державі та потреба ресурсів для післявоєнної відбудови.

Підсумовуючи вищерозглянуте питання, вважаємо, що саме актуальний етап цифрового розвитку системи охорони здоров'я дозволив безперебійно надавати громадянам медичну допомогу навіть з початком воєнних дій. Наразі трансформація медицини зазнає змін, що дозволяють їй реагувати на виклики часу та упроваджувати необхідні інструменти. Для подолання бар'єрів, що виникають в ході цифрових перетворень, слід напрацювати комплексний підхід, що передбачає внесення змін в нормативно-правові документи, проведення необхідних роз'яснювальних кампаній, а також політик, покликаних забезпечити кваліфікований людський ресурс на місцях. В перспективі це призведе до підвищення рівня надання медичної допомоги, оптимізації ресурсів

закладів охорони здоров'я, а також наблизить державу до імплементації проведених реформ в єдиний простір ЄС.

Список використаних джерел:

1. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017, № 2168-VIII : станом на 31.10.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text (дата звернення: 30.11.2025).

2. Електронна система охорони здоров'я. МОЗ. Цифрова трансформація охорони здоров'я. 16.04.2024. URL: https://moz.gov.ua/uk/elektronna-sistema-ohoroni-zdorov-ya (дата звернення: 29.11.2025).

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ ЛЮДИНИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Гавриленко Олена Миколаївна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м. Київ

Основним та особливим суб'єктом в сфері охорони здоров'я є пацієнт, тобто громадянин, який прагне отримати ефективну медичну допомогу. Пацієнт є ключовою фігурою, з якою пов'язані усі інші суб'єкти медичних відносин, що приймають участь в організації, забезпеченні чи безпосередньому наданні медичної допомоги населенню. Відповідно, пацієнт не просто суб'єкт медичних відносин, чи особа якій надаються медична допомога чи медичні послуги, він є «..учасником медичних правовідносин з спеціальним адміністративно-правовим статусом, оскільки він наділений додатковими, порівняно з іншими особами, ознаками..» [1, с. 190].

Права пацієнта є складовою загальних прав людини, водночас це головні права людини, яка звернулася за професійною медичною допомогою. Ці права засновані на принципах рівності,

поваги до честі і гідності, визнання найвищою цінністю життя людини, тісного взаємозв'язку фізичного і психічного здоров'я, недоторканості людини, її індивідуальності, довіри між пацієнтом і медичним працівником, об'єктивного і своєчасного розгляду фактів порушення прав пацієнта та відповідальності в разі їхнього порушення.

Слід відмітити, що галузь охорони здоров'я є динамічною, в ній відбуваються зміни, пов'язані із трансформацією принципів фінансування, організації процесу надання медичних послуг. Відповідно до цього відбувається й переосмислення прав та обов'язків як споживачів (пацієнтів), так і надавачів (медичні заклади, лікарі) медичної допомоги.

Розглядаючи інституційне забезпечення прав пацієнтів, слід зупинитися не лише на нормативно-правовому регулюванні, але й на наявності організаційних структур, які можуть оперативно реагувати на порушення прав та забезпечувати баланс між інтересами пацієнтів та медичного персоналу. Інституційна система захисту прав пацієнтів в Україні складається з декількох ключових елементів, кожен із яких виконує власну роль. Серед таких інститутів необхідно виділити:

− вищі та центральні органи влади – Кабінет Міністрів України, Верховна Рада України, Президент України, Міністерство освіти і науки України, Національна служба здоров'я України, Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками;

− органи місцевої влади і місцевого самоврядування;

− міжнародні організації (Всесвітня організація охорони здоров'я);

− медичні заклади (поліклініки, лікарні, медичні асоціації);

− суди і правозахисні організації;

− пацієнтські організації (БО «100% Життя», БФ «Пацієнти України»);

− громадські організації (ГС «Орфанні захворювання України», ГО «Всеукраїнська рада захисту прав і безпеки пацієнтів», ГС «Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ») [4].

Центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування та реалізацію в Україні державної політики у сфері охорони здоров'я, є Міністерство охорони здоров'я України. Відповідно до Положення про Міністерство охорони здоров'я України, цей орган влади відповідає за «..протидію СНІДу та іншим небезпечним захворюванням, забезпечує формування й реалізацію державної політики щодо виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів, медичних імунобіологічних препаратів і медичних виробів, у сфері обігу наркотичних засобів та психотропних речовин, їх аналогів, протидії їх незаконному обігу, забезпечує формування державної політики у сфері епідемічного й санітарного благополуччя населення..» [2].

Місія МОЗ полягає у забезпеченні доступної та кваліфікованої медичної допомоги кожному громадянину України, впровадженні у сферу охорони здоров'я нових ефективних механізмів управління та фінансування, підвищенні якості медичного обслуговування та його доступності для усіх верств населення, формуванні належних та сприятливих умов для поширення здорового способу життя, забезпеченні державних гарантій стосовно надання безоплатної медичної допомоги, удосконаленні системи управління медичною сферою, спрямованої на поліпшення якості життя і збереження генофонду українського народу.

Важливе місце у сфері забезпечення прав пацієнтів відводиться Національній службі здоров'я України, державній інституції, яка є єдиним національним замовником медичних послуг в країні та відповідає за впровадження реформи фінансування галузі охорони здоров'я. НСЗУ досліджує фактичні потреби пацієнтів у медичних послугах, лікарських засобах і медичних виробах і на основі цих досліджень формує пакети найбільш важливих та значущих медичних послуг та лікарських препаратів для впровадження в межах державних програм [3].

Таким чином, під пацієнтом слід розуміти людину, яка звертається за медичною допомогою або отримує її, незалежно від стану здоров'я. Право пацієнта відноситься до основних прав людини та охоплює право на отримання якісної медичної допомоги,

вільний вибір лікаря, конфіденційність медичної інформації, отримання повної інформації про свій стан здоров'я, право відмовлятися від лікування.

Список використаних джерел:

1. Дроздова О. Щодо питання про зміст поняття «пацієнт». *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО».* 2015. №19. С. 189-193

2. Положення про Міністерство охорони здоров'я України: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 № 267 URL: https://moz.gov.ua/uk/polozhennja-pro-ministriv

3. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: https://nszu.gov.ua/pro-nzsu

4. Шишка І. В. Інституційне та інформаційне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/4666

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТОМАТОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Глинський Михайло Володимирович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

Одним із ключових чинників ефективного функціонування стоматологічної допомоги, що визначає доступність та якість послуг є кадрове забезпечення, яке в умовах сьогодення набуває особливої актуальності. В Україні проблема кадрового забезпечення загострюється через ряд чинників. Зокрема, одним із найголовніших є – нерівномірний розподіл стоматологічних кадрів між регіонами. За даними статистичної звітності МОЗ України на 01.01.2024 р. найвищі показники забезпеченості лікарями – спеціалістами стоматологічного профілю були у м. Києві – 4,28 на 10 тисяч населення, в Полтавській області – 3,89, Львівській області

– 3, 79, а найнижчі – у Закарпатській області – 0,9, Миколаївській області – 1,3, Рівненській 1,75. Щодо показника укомплектованості посад стоматологічними кадрами, то тут також є розбіжність у різних регіонах: найнижчі показники у Рівненській області – 85,4%, Волинській області – 86,5%, Чернігівській області – 92,4%. І навпаки – є регіони, де укомплектованість значно вища, зокрема, у Одеській області – 142,9%, Полтавській області – 132,1%, Львівській області – 132,7% [1].

Ще однією проблемою є концентрація стоматологічних кадрів у великих містах, а також недостатня кількість фахівців у сільській місцевості й малих територіальних громадах, що значно знижує доступність допомоги населенню. Значним викликом є втрата кадрового потенціалу через виїзд лікарів за кордон. Одним із стимулюючих механізмів може стати надання одноразової адресної грошової допомоги випускникам, які закінчили підготовку в інтернатурі і укладуть контракт мінімум на три роки на посаду в сільській місцевості, деокупованих чи прифронтових територіях. Згідно Наказу Міністерства охорони здоров'я від 30.07.2025 № 1198 розмір одноразової адресної грошової допомоги складає 200 тис. грн [2].

Окремо зазначимо про важливу роль освіти у формуванні кадрів. Якісна підготовка кадрів формує забезпечення конкурентоспроможними спеціалістами, а безперервний професійний розвиток сприяє підвищенню кваліфікації. Як зазначено в довіднику «Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2023 рік»: «кількість лікарів стоматологів, які мають кваліфікаційну категорію на 01.01.2024 року в закладах охорони здоров'я системи МОЗ України становила 4449, що складає 68,5% від загального числа лікарів стоматологів, з них дитячих лікарів стоматологів – 773 (70,7%); стоматологів-хірургів – 884 (65,8%); лікарів стоматологів-ортопедів – 981 (74,7%); лікарів стоматологів-ортодонтів – 171 (62, 9%)» [1]. Такі показники підвищення кваліфікації свідчать про високі професійні характеристики лікарів і, звичайно, про зростання якості надання ними стоматологічної допомоги.

Ключову роль у формуванні кадрової політики сьогодні відіграють керівники стоматологічних закладів, які формують мотиваційну, соціальну політику та створюють належні умови праці, сприяють розвитку персоналу. Саме завдяки ефективному управлінню забезпечується формування ефективної кадрової політики.

Продовження реформи сфери охорони здоров'я, надання автономії закладам створюють можливості для вдосконалення управління кадровими ресурсами. Але, оскільки стоматологічні послуги характеризуються високою часткою платних послуг, розвитком приватної медицини, існує недостатня мотивація фахівців до роботи в комунальних закладах. Це потребує впровадження ефективних управлінських рішень, налагодження роботи із органами публічної влади, пошуку додаткових джерел фінансування.

Зазначимо, кадрове забезпечення стоматологічної допомоги – складна багаторівнева проблема, що потребує реалізації ефективних управлінських рішень на всіх рівнях. Вирішувати цю проблему необхідно комплексно, запроваджуючи економічні і соціальні стимули для працівників, удосконалювати систему навчання і підвищення кваліфікації, змінювати управлінські підходи, налагоджувати співпрацю з органами місцевого самоврядування. Саме такі комплексні дії сприятимуть підвищенню якості надання стоматологічної допомоги та сприятимуть розвитку системи охорони здоров'я країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Стоматологічна допомога в Україні: аналіз основних показників діяльності за 2023 рік : довідник. / Росада М. О., Мазур І. П., Полянська Л. О. Кропивницький: Поліум, 2024. 84 с.

2. Про затвердження Порядку надання одноразової адресної грошової допомоги випускникам, які закінчили підготовку в інтернатурі за лікарськими спеціальностями: наказ МОЗ України від 30.07.2025 № 1198. URL: https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-30-07-2025-1198-pro-zatverdzhennya-poryadku-nadannya-odnorazovoyi-adresnoyi-groshovoyi-dopomogi-vipusknikam-yaki-zakinchili-pidgotovku-v-internaturi-za-likarskimi-specialnostyami

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Дзюман Оксана Володимирівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Ефективність системи охорони здоров'я – це міра досягнення її цілей (покращення здоров'я населення) шляхом оптимального використання ресурсів, оцінюється за показниками доступності, якості та результативності (зниження захворюваності, смертності, одужання пацієнтів). Ключові елементи: якісна діагностика та лікування, координація (е-системи), профілактика, адекватне фінансування (страхування), відповідність сучасним стандартам та фокус на потребах пацієнта. В Україні це питання набуло особливої актуальності у зв'язку з реформуванням медичної галузі, необхідністю модернізації інфраструктури та забезпечення доступу до якісних медичних послуг у післявоєнний період. За умов дефіциту бюджетних ресурсів та значних втрат унаслідок бойових дій постає потреба у пошуку альтернативних джерел фінансування розвитку системи охорони здоров'я [1].

Одним з інструментів, що демонструє ефективність у різних країнах світу, є публічно-приватне партнерство (ППП). Ця модель передбачає довгострокову співпрацю між державою та приватними суб'єктами, яка базується на договірних відносинах із розподілом ризиків, ресурсів і відповідальності. У медичному секторі ППП дозволяє не лише залучити додаткові фінансові ресурси, а й забезпечити ефективне управління, впровадження інновацій, підвищення якості та доступності послуг.

Втім, в Україні впровадження механізмів ППП у сфері охорони здоров'я стикається з низкою бар'єрів, серед яких: інституційна слабкість, фрагментованість законодавства, відсутність практики ефективного залучення інвесторів до медичних проєктів. Ситуація ускладнюється необхідністю

одночасного реформування галузі та виконання завдань післявоєнного відновлення [2].

Публічно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я діє в країнах Європейського Союзу, частка у загальному фінансуванні партнерства держави та приватного сектору країн Європейського Союзу складає: у Німеччині та Ірландії – 1%, Нідерландах – 3%, Італії – 5%, Іспанії – 8%, Греції – 10%, Португалії – 19%, Данії та Швеції – 25%, Великій Британії – 28% [4, с. 35]. Тобто принципи державно-приватного партнерства сьогодні активно застосовуються у міжнародній практиці та розпочали впроваджуватися в Україні. Перспективною для сфери охорони здоров'я залишається збалансована взаємодія двох форм управління: державної та приватної.

Як зазначає С. Лаврентій [3] опираючись на думку О. Мартякової, яка виділяє кілька напрямів діяльності у сфері охорони здоров'я між державою та приватним сектором, зокрема:

1. У виробничій сфері охорони здоров'я за приватним сектором залишається фармацевтична діяльність, медичне обладнання, устаткування, інструменти та засоби медичного призначення; допоміжні матеріали медичного призначення (меблі, медичний одяг тощо);

- в державних установах та закладах зусиллями публічно-приватного партнерства вирішуються питання – фармацевтика;

- медичне обладнання, устаткування, інструменти та засоби медичного призначення;

- реконструкція та ремонтно-будівні роботи медичних закладів та споруд.

2. У невиробничій сфері охорони здоров'я за приватним сектором залишається аптечний бізнес; спеціалізовані ЗМІ (медичного профілю); нетрадиційна та народна медицина; первинна медицина (приватні медичні кабінети, інститут сімейного лікаря); вторинна (спеціалізована) та третинна (високоспеціалізована) медицина (діагностика, лікування у приватній практиці); організації медичного страхування; медичні фірмипосередники і консультанти.

3. Зусиллями публічно-приватного партнерства підтримуються вторинна (спеціалізована) та третинна

(високоспеціалізована) медицина (діагностика, лікування); санаторно-курортні послуги (оздоровлення та реабілітація); медичні дослідження, наука, освіта (створення Інституту підготовки управлінських кадрів для сфери охорони здоров'я на базі медичної освіти); профілактика (спорт, відпочинок у дитячих таборах, фізкультура, "зелений" туризм).

4. Державний сектор утримує донорську службу; первинну (медико-санітарна допомога, інститут сімейного лікаря), екстрену та медицину катастроф; медичне забезпечення оздоровлення дітей, вагітних, пенсіонерів та інвалідів; санаторно-курортне оздоровлення після складних операції та захворювань (реабілітація); контроль та управління сфери охорони здоров'я [4].

Публічно-приватне партнерство (ППП) у сфері охорони здоров'я України є дієвим механізмом модернізації інфраструктури, підвищення якості медичних послуг та оптимізації державних витрат.

Список використаних джерел:

1. Кризіна Н. П. Державна політика України в галузі охорони здоров'я : механізми формування та реалізації автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління 25.00.02. – механізми державного управління. К., 2008. 32 с.

2. Волкова Яна Олексіївна. Публічно-приватне партнерство в управлінні закладами охорони здоров'я: проблеми впровадження та перспективи розвитку. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/12_3207591c8b.pdf

3. Лаврентій Д .С. Напрями вдосконалення публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я України. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/102.pdf

4. Мартякова О. В., Трикоз І. В. Механізм реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. *Часопис економічних реформ*. 2013. № 4. С. 33–39.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИ НАДАННІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Жернов Василь Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Державна політика трансформації охорони здоров'я в Україні, особливо на первинному рівні, спрямована на створення доступної, якісної, пацієнто-орієнтованої системи, де головна мета – рівний доступ до послуг, покращення якості життя, підвищення доступності та безпеки медичної допомоги, а також мотивація медичного персоналу через соціальний захист та справедливу оплату праці. Це передбачає зміщення фокусу від лікування до профілактики та первинної допомоги, впровадження сучасних принципів управління та фінансування медичних послуг, а також цифровізацію процесів для зручності пацієнтів та лікарів [1].

Протягом останніх років система охорони здоров'я України пройшла значний процес трансформації, важливим етапом якого стало встановлення державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення та утворення замовника медичних послуг та лікарських засобів - НСЗУ.

Автономізація закладів охорони здоров'я, що посилила рівень самостійності прийняття рішень закладами охорони здоров'я та їх власниками, дала змогу запровадити принцип оплати за послугу та закласти засади конкурентності, стала основою змін у фінансуванні системи охорони здоров'я, починаючи з первинної медичної допомоги та в подальшому спеціалізованої допомоги, що надається закладами загальнодержавного значення та відомчими закладами. Це створює додаткові перспективи формування єдиного простору медичної допомоги в Україні [2].

Реформа системи громадського здоров'я зосереджена на посиленні інститутів громадського здоров'я, зміцненні систем епідеміологічного нагляду та моніторингу за небезпечними

факторами і загрозами радіаційного, хімічного, біологічного, ядерного та невідомого походження. Система громадського здоров'я, враховуючи Закон України від 6 вересня 2022 р. «Про систему громадського здоров'я» [3], на сьогодні концентрує свої зусилля на розвитку мережі регіональних центрів контролю та профілактики хвороб та посиленні експертної і координаційної ролі головної експертної установи у сфері громадського здоров'я.

Створення та розвиток єдиної національної агенції, що забезпечує централізовану закупівлю лікарських засобів та медичних виробів для потреб системи охорони здоров'я, а також отримання нею статусу закупівельної організації у сфері охорони здоров'я сьогодні надає можливість впроваджувати комплексні ініціативи, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності закупівель.

Важливий крок здійснено на шляху до фактичного розмежування функцій формування та реалізації політики у сфері лікарських засобів. Закон України від 28 липня 2022 р. «Про лікарські засоби» [4] поширює компетенцію МОЗ щодо затвердження основних порядків та положень щодо реалізації базового закону на орган виконавчої влади із спеціальним статусом, що реалізує державну політику у сфері створення, допуску на ринок, контролю якості, безпеки та ефективності лікарських засобів, на який покладається фактичне виконання зазначених актів та контроль за їх реалізацією.

Окремим важливим напрямом є цифровізація процесів у сфері охорони здоров'я, що не лише спрощує ведення медичної практики та покращує доступ населення до послуг, а також формує якісно новий перелік даних, що є критично важливими для прогнозування, планування, моніторингу якості надання медичної допомоги, відстеження системних прогалин у її наданні та прийнятті виважених та ефективних управлінських рішень.

Проте, незважаючи на досягнення, перед системою охорони здоров'я України залишаються суттєві виклики, реагування на які потребує консолідації зусиль на національному, регіональному та місцевому рівні, змістовного залучення міжнародних партнерів та всього суспільства для досягнення амбітного прориву в

удосконаленні системи охорони здоров'я, задоволення потреб населення, зміцнення здоров'я та благополуччя.

Середня очікувана тривалість життя при народженні в Україні у 2021 році становила 74,36 року для жінок і 65,16 року для чоловіків, що є одним із найнижчих показників серед європейських країн. Разом із сусідніми країнами Україна входить до числа країн із старіючим населенням та високими показниками смертності. За даними Індексу людського капіталу 2020, Україна посідає 53 позицію з 174 країн світу [2].

Неінфекційні хвороби є основним викликом для здоров'я населення України - 9 із 10 основних причин передчасної смерті та 84 відсотки усіх річних смертей є наслідком тягаря неінфекційних хвороб. Найбільшою часткою смертності, спричиненої неінфекційними хворобами, є серцево-судинні захворювання та новоутворення.

До окремих захворювань, які є провідними причинами втрати років здорового життя в Україні, належать ішемічна хвороба серця, мозковий інсульт, рак, хвороби опорно-рухового апарату тощо.

Проблеми психічного здоров'я, зокрема депресивні стани, оцінювались як прихований виклик ще до початку повномасштабного вторгнення, а на сьогодні набувають першочергового пріоритету та будуть потребувати значних ресурсів. Гостра потреба в дестигматизації та деінституціоналізації у сфері надання послуг із психічного здоров'я вимагає координації зусиль та врахування питань психічного здоров'я населення під час формування політик на всіх рівнях та в усіх сферах життєдіяльності. Додаткової уваги потребує питання боротьби із залежностями від психоактивних речовин, алкогольних напоїв, ігровою залежністю (лудоманією) через їх значний негативний вплив на якість, тривалість життя осіб із залежностями та членів їх сімей.

Також одним із викликів громадського здоров'я в Україні залишається охоплення профілактичними щепленнями. Так, протягом 2023 року планове охоплення дітей першого року нижче встановлених цільових показників, рекомендованих ВООЗ, та коливається від 78 до 92 відсотків у розрізі областей.

Окремої уваги потребує питання антимікробної резистентності, яка є однією з найбільших загроз здоров'ю, економіці та безпеці, з якою стикається людство, створюючи проблеми як на індивідуальному, так і суспільному рівні. Протидія антимікробній резистентності та зменшення застосування антимікробних препаратів потребує стратегій, правил, рекомендацій або інструментів, зокрема адміністрування антимікробних препаратів [2].

Видатки на охорону здоров'я в Україні до повномасштабного вторгнення зростали щороку, але залишалися нижчими за світові показники щодо частки внутрішнього валового продукту та обсягів витрат на охорону здоров'я у співвідношенні із загальними державними видатками.

Разом з тим дослідження підтверджують високий рівень формальних та неформальних платежів - частка витрат пацієнтів на послуги у сфері охорони здоров'я, лікарські засоби та медичні вироби з власної кишені становлять майже 48 відсотків загальних поточних витрат на охорону здоров'я в країні. Крім того, у 2021 році 17,1 відсотка домогосподарств зазнали катастрофічних витрат у зв'язку із здоров'ям, що є одним з найвищих показників серед європейських країн та несе особливі ризики для вразливих категорій населення. Найбільшими категоріями особистих витрат пацієнтів є витрати на лікарські засоби, зокрема з недоведеною або низькою ефективністю, а також лікування та під час отримання стаціонарної медичної допомоги.

Нагальним залишається також питання більш ефективного використання ресурсів ліжкового фонду, загальна кількість якого з розрахунку на 100000 населення значно перевищує середньоєвропейські показники. За результатами проведених досліджень близько 20 відсотків усіх стаціонарних випадків можна лікувати амбулаторно, а понад 60 відсотків стаціонарних ліжко-днів не потребують цілодобового перебування пацієнта в умовах стаціонару. Кількість медичних працівників на 10000 населення в Україні становить близько 49 осіб, в той час як в розвинених країнах ЄС цей показник сягає 80-90 осіб [2]. Ці факти сукупно вказують на потребу в оновленні моделей надання медичної

допомоги, плануванні кадрових ресурсів системи, а також на необхідність впровадження або перегляду клінічних маршрутів пацієнтів, галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я, надання медичної допомоги, змін у підходах до освіти та безперервного професійного розвитку медичних працівників тощо.

За даними спільної оцінки Світового Банку, Кабінету Міністрів України, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй, під час загальних втрат системи охорони здоров'я внаслідок повномасштабного вторгнення у розмірі близько 17,8 млрд. доларів США загальний обсяг потреб, необхідних на відновлення, становить не менше 14,2 млрд. доларів США, понад 872 млн. доларів США з яких - нагальні потреби у відновленні у 2024 році. Крім того, відновлення медичної допомоги, організація та здійснення контролю за її наданням на деокупованих територіях потребуватиме додаткових кадрових та матеріальних ресурсів [2].

Ураховуючи високі людські, ресурсні та економічні втрати, спричинені повномасштабним вторгненням Російської Федерації, система охорони здоров'я повинна використовувати всі доступні та потенційно доступні медичні технології та рішення, які завдяки раннім та ефективним втручанням дають змогу у майбутньому зменшити тягар захворюваності, прискорити відновлення та зберегти людський потенціал країни.

Список використаних джерел:

1. Державна політика трансформації охорони здоров'я в Україні. URL: https://www.google.com/search?q

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text

3. Закон України від 6 вересня 2022 р. «Про систему громадського здоров'я». URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html

4. Закон України від 28 липня 2022 р. «Про лікарські засоби». URL: https://xn-h1adc2i.xn-j1amh/content/doc/13901/zakon-ukrayni-vid

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ

Жогіна Ольга Олександрівна
лікар-невропатолог Державного некомерційного підприємства «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр Міністерства охорони здоров'я України»

Актуальність роботи. Нині в Україні триває медична реформа, яка, окрім іншого, передбачає певну перебудову системи кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я. Означене обумовлене, передусім, невтішними кількісними та якісними параметрами персоналу більшості вітчизняних закладів охорони здоров'я: наявність значної кількості вакансій (особливо в сільській місцевості), третина персоналу належить до старих вікових категорій, недостатньо вмотивована, далеко не завжди володіє сучасними технологіями надання медичних послуг тощо. Означена невтішна ситуація є наслідком існуючих численних прогалин чинної державної політики щодо кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, без вирішення яких неможливо покращити ситуацію у цій сфері національної економіки, а з тим – забезпечити належний рівень здоров'я населення. Відтак, питання вдосконалення механізмів реалізації державної політики щодо кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я набуває особливої актуальності, що спонукало автора до проведення відповідного дослідження.

Державна кадрова політика - це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації.

Проблеми управління кадровими ресурсами та кадровий дефіцит працівників охорони здоров'я визнані ВООЗ глобальним

ризиком; наразі, за даними ВООЗ, у світі не вистачає 7,2 млн. фахівців у сфері охорони здоров'я. До цього долучаються проблеми територіальної і фахової диспропорції. З метою подолання цієї проблеми створено Глобальну стратегію для розвитку кадрових ресурсів охорони здоров'я: трудові ресурси 2016-2030 р. (WHO Global Strategy on Human Resources for Health 2016-2030) [1].

Жоден з вітчизняних нормативно-правових документів, що стосується кадрової політики у сфері охорони здоров'я України, не містить цілісної стратегічної програми вирішення проблем кадрового забезпечення цієї сфери, концептуальних задач та механізмів реалізації кадрової політики в сфері охорони здоров'я, хоча в них частково відображені такі важливі питання як удосконалення державних освітніх стандартів підготовки медичних кадрів задля підвищення якості підготовки фахівців, забезпечення та управління якістю медичної допомоги, прогнозування кадрового забезпечення у відповідності до потреб охорони здоров'я з урахуванням її перетворень, а також демографічної ситуації в країні.

В теперішній час відсутні професійні стандарти фахівців охорони здоров'я, які б відповідали сучасним світовим вимогам та дозволяли б сформувати єдині підходи до встановлення нормативів по різних розділах медичної, соціальної, психологічної тощо видів допомоги і сприяли раціональному використанню кадрових ресурсів охорони здоров'я.

Потребують удосконалення нормативно-правові акти щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я, кваліфікаційних вимог до посад і характеристик спеціальностей обліково-звітна документація кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я, системи моніторингу та критеріїв оцінки якості роботи медичних працівників, вироблення ефективних механізмів підвищення мотивації; системи збору й обробки вірогідної бази даних (як в регіональному, територіальному (місто-село) розрізі, так і на рівні держави, використовуючи принцип єдиного медичного простору, тобто враховуючи показники як державних, так і відомчих і приватних медичних закладів), що дозволить проводити цілісний аналіз

ситуації в медичній сфері, вдосконалити механізми прогнозування та планування кадрових ресурсів охорони здоров'я, а також відстежити їхню ефективність. Зокрема, з метою підвищення ефективної системи планування і прогнозування медичних кадрів у систему звітності слід включати такі показники, як показники вікової структури і приросту населення, існуючі та прогнозовані потреби в медичних кадрах, їх розподіл з урахуванням спеціалізації, усунення дублювання функцій, перерозподіл функцій між медичним персоналом, можливості використання немедичних працівників у сфері охорони здоров'я, вплив процесів міграції, співвідношення витрат на збільшення числа медичних працівників у порівнянні з іншими заходами (витрати на профілактику захворювань і т.д.), прогноз зміни епідеміологічної ситуації та пов'язане з цим скорочення або збільшення потреби у медичних послугах. Дані показники повинні враховуватися при складанні планів професійної спеціалізації випускників медичних вузів, проведення спеціалізації в закладах післядипломної освіти, формуванні державного замовлення на підготовку кадрів з охорони здоров'я (не лише лікарів, а й середнього медичного персоналу, соціальних працівників, задіяних в процес діяльності сфери охорони здоров'я, психологів та ін.) тощо.

З підтвердженням Україною незворотного курсу на євроінтеграцію перед нашою державою постала низка надзвичайно важливих соціально-економічних проблем, які потребують першочергового розв'язання. Серед них і побудова нової Національної системи охорони здоров'я, в основі якої лежить, у тому числі, і зміна кадрової політики МОЗ. Ініціатива ВООЗ з розширення масштабів медичної професійної освіти ставить за мету підтримку та вдосконалення діяльності національних систем охорони здоров'я для задоволення потреб окремих осіб та груп населення на основі рівності та ефективності. Таке перетворювальне розширення керується медико-санітарними потребами населення і є процесом реформування системи освіти та охорони здоров'я, спрямованим на забезпечення кількості, якості й відповідності постачальників медико-санітарного обслуговування, з

метою розширення доступу до медико-санітарних послуг та підвищення рівня здоров'я населення.

Оскільки довгий час підготовці кадрів у медико-реабілітаційній сфері не надавалося вагомого значення, то сьогодні ця сфера стала найбільш затребуваною, натепер питання модернізації організаційно-правового механізму державного управління підготовкою кадрів у медико-реабілітаційній сфері набуває неабиякої актуальності. Потребують удосконалення нормативно-правові акти щодо номенклатури спеціальностей і посад працівників сфери охорони здоров'я, кваліфікаційних вимог до посад і характеристик спеціальностей. Гостра і нагальна потреба у таких фахівцях, як лікар фізичної та медичної реабілітаційної, ерготерапевт, які забезпечують соціальний блок роботи в діяльності медико-реабілітаційних експертних комісій, оцінюють характер і ступінь обмеження критеріїв життєдіяльності пацієнта, формулюють соціальний діагноз з урахуванням обмежень життєдіяльності та соціальної недостатності, виходячи з відповідної міжнародної класифікації, виконують соціально-реабілітаційні функції в бригадній формі організації реабілітаційної роботи , що дозволяє сформувати мультидисциплінарні реабілітаційні команди та продовжити впровадження в Україні доказової реабілітації; розробляють і забезпечують реалізацію соціального блоку індивідуальної програми реабілітації, забезпечують професійну діагностику і профорієнтацію осіб з обмеженнями життєдіяльності, диктує необхідність державного підходу до управління системою формування кадрового потенціалу служби всіх сфер суспільного життя України, у тому числі й сфери охорони здоров'я [4].

Мета. Дослідження модернізації організаційно-правових засад, щодо кадрового забезпечення в медико-реабілітаційній сфері.

Основні результати. Основні цілі полягають у підготовці фахівців, здатних вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, пов'язані з порушеннями функцій органів та систем, зокрема опорно-рухового апарату, нервової, серцево-судинної та дихальної систем, із застосуванням положень, теорій та методів медикобіологічних, соціальних, псилого-педагогічних наук.

Функції майбутніх лікарів у медико-реабілітаційній системі мають ділитися на:

- соціально орієнтовані: надання медико-соціальної допомоги, підготовка нотаріальних документів, сімейна психокорекція, психотерапія, педагогічна корекція;

- медико-орієнтовані: медична допомога хворому, надання медико-соціальної допомоги родині хворого, запобігання рецидивам захворювання;

- інтегративні: медико-соціальна експертиза, провдення соціальної роботи, комплексна оцінка стану здоров'я пацієнта багатопрофільною комісією.

Реабілітація та ресоціалізація людей з обмеженнями життєдіяльності, які страждають соціальною недостатністю - процес складний і вимагає кваліфікованого втручання фахівців різних профілів. Такі принципи реабілітації, як індивідуальність, безперервність і комплексність визначають необхідність паралельного реабілітаційного впливу (бригадної реабілітації) за цілою низкою порушень, які формують обмеження життєдіяльності і як наслідок призводять до соціальної недостатності [1,2].

Зазначеними змінами до Класифікатора професій повернуті вилучені назви професій, а також професії «Лікар-терапевт», «Інструктор з трудової терапії», «Фахівець з фізичної реабілітації» і «Інструктор з трудової адаптації», змінами № 5, затвердженими наказом Мінекономрозвитку від 10.08. 2016 р № 1 328, в Класифікатор професій внесені назви професій «Лікар фізичної і реабілітаційної медицини» (код 2221.2), «Ерготерапевт» (2229.2) і «Фізичний терапевт» (код 2229.2)За результатами зустрічі МОЗ з представниками Професійної спілки працівників охорони здоров'я України та за пропозицією МОЗ (листи від 21.11.2017 р № 07.01.23 / 30635 і від 23.11.2017 р № 07.1.23 / 30667) був терміново підготовлений проект Зміни № 7 до Класифікатора професій, затвердженим наказом Мінекономрозвитку від 30.11.2017 р № 1744 році в установленому порядку [2,4].

Висновки. Однак, попри всі досягнення держави в медико-реабілітаційній сфері, все ж нині є проблема також у тому, що побутує не зовсім правильна думка стосовно того, що в Україні

забагато вузькопрофільних лікарів. Тому планується замість них готувати більше сімейних лікарів, терапевтів. Якщо ці плани справді будуть реалізовані, то через кілка років в Україні буде брак реабілітологів, хірургів, гінекологів та інш. Із реформою децентралізації більше повноважень отримали органи місцевого самоврядування, тому ця проблема повинна бути вирішена спільними зусиллями та фінансами органів державної влади та місцевого самоврядування.

В установах охорони здоров'я планується введення штатних посад «фізичний терапевт» і «ерготерапевт». Як повідомили УНІАН у Міністерстві охорони здоров'я, в Національного класифікатора України «Класифікатор професій ДК 003 2010» вже внесено професійні назви роботи «фізичний терапевт» і «ерготерапевт». Також відомство рекомендує залучати до навчальних практик в медустановах студентів вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації, які здійснюють освітню діяльність в рамках навчальних програм бакалаврського і магістерського рівня за спеціальностями «здоров'я людини», «фізична реабілітація» і «фізична терапія, ерготерапія». Така співпраця можлива через укладання відповідних угод. У МОЗ вважають, що це забезпечить студентам контакт з реабілітаційним середовищем будь-якого періоду і пацієнтів всіх вікових категорій. Дана ініціатива викликана необхідністю активно розвивати реабілітаційний напрямок в установах охорони здоров'я та браком кваліфікованих фахівців з фізичної терапії і ерготерапії в Україні [1, 6].

Список використаних джерел

1. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у К68 сфері охорони здоров’я України в контексті європейської інтеграції. К., 2018. 96 с.

2. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформування сфери охорони здоров’я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.

3. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп./авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. у пр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). К.: НАДУ, 2012. 72 с.

4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. Охорона здоров'я; наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. № 117: http://www.moz.gov.ua/ua/portal/dn_20020329_117.html.

5. Медико-соціальні засади публічного врядування у сфері охорони здоров'я : монографія / [гол. авт. ; за заг. ред. М.М. Білинської. Н.О. Васюк. О.Д. Фірсової]. Київ : НАДУ, 2018. 416 с.

6. Берлінець І.А. Модернізація організаційно-правового механізму державного управління підготовкою кадрів у медико-реабілітаційній сфері. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 60-65.

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ОРІЄНТОВАНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Зуєва Катерина Олегівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Державні механізми соціальної орієнтації системи охорони здоров'я в Україні включають конституційне право на охорону здоров'я, формування та реалізацію політики через Міністерство охорони здоров'я та Міністерство соціальної політики, забезпечення доступу до якісної допомоги, впровадження соціального страхування, пільги та адресні програми підтримки, а також розгалужену систему соціального захисту населення, що спрямована на покриття ризиків (хвороба, інвалідність) та забезпечення гідного життя для всіх громадян.

Забезпечення соціальної орієнтованості системи охорони здоров'я зумовлено погіршенням здоров'я населення, необхідністю вирішення проблем медичного і соціального характеру на якісно новому рівні. У науковій літературі висловлюються діаметрально протилежні правовим підходам думки щодо визначення понять

«здоров'я» і «хвороба», переважно у контексті соціального благополуччя чи неблагополуччя людини [1].

Соціальне благополуччя може бути передумовою нездоров'я. Незадоволеність, бажання до самоудосконалення, неприйняття зла, підтримка і відтворення добра є невід'ємними передумовами здорового тіла і духу. Нижчий рівень суб'єктивного відчуття благополуччя, як і верхній – об'єктивного достатку і можливостей – мають бути актуалізовані, зважаючи на рівень збереження і підвищення здатності організму до самозбереження і відтворення. На його думку, благополуччя як результат низької вимогливості, самозаспокоєності, претензій до комфортного життя несумісні зі здоров'ям. З огляду на це, він дає таке визначення здоров'я: здатність організму протидіяти хворобі та іншим порушенням; здатність розширювати умови повноцінної життєдіяльності; здатність розширювати і підтримувати рівень життєвих цінностей; здатність розширювати пізнавальну сферу, інтелектуальні можливості, підвищувати морально-етичний рівень соціуму, протидіяти деструктивним змінам [2].

Стан соціального довкілля людини, економічне благополуччя суспільства визначають такі демографічні показники, як народжуваність, смертність, структура захворюваності населення, інвалідизація тощо, які є предметом спеціальних медико-соціальних досліджень, на основі яких розробляються різні комплексні програми оздоровлення суспільства. Вирішуючи схожі проблеми, що спрямовані на поліпшення добробуту суспільства і конкретного індивіда, медицина і соціальна орієнтованість діяльності охорони здоров'я використовують різні методологічні підходи. Медицина переважно досліджує анатомо-фізіологічний стан організму людини в цілому і її окремих систем, виявляючи відхилення від фізіологічної норми, діагностує патологічні зміни в організмі, визначає причинно-наслідкові зв'язки, які лежать в їх основі, механізми розвитку захворювань.

Здоров'я людини є предметом вивчення як природничих, так і суспільних наук – біології, медицини, соціології, психології, філософії та ін. (хоча фактично медицина є наукою про хвороби). В сучасних умовах посилення соціальних проблем у нашій країні,

погіршення показників здоров'я населення зростає об'єктивна потреба рішення взаємозалежних задач медичного і соціального характеру на якісно новому рівні. Виникла необхідність створення нових механізмів, форм і методів медико-соціальної допомоги населенню як нових соціальних технологій, які забезпечать громадянам комплексні соціальні послуги у разі захворювання, втрати працездатності і т. д. і будуть сприяти вирішенню пов'язаних зі здоров'ям соціальних проблем [3].

Людина є істотою не тільки біологічною, але і соціальною: він пов'язаний з відносинами в суспільстві та його соціальною структурою. Тому неможливо вирішувати проблеми здоров'я без урахування широкого спектру соціальних факторів. Громадське здоров'я як характеристика здоров'я членів суспільства в цілому не є виключно медичним поняттям. Воно являє собою суспільну, соціально-політичну й економічну категорію, а також об'єкт соціальної політики. Громадське здоров'я потребує вимірі, точної оцінки з урахуванням не стільки медичної, скільки соціальної його значення. При оцінці громадського здоров'я необхідний системний підхід, що дозволяє розглядати його як складну динамічну систему, що містить безліч інтегрально пов'язаних складових елементів і взаємодіє з іншими численними суспільними і природними системами. Такий підхід дозволяє встановити залежність здоров'я не тільки від стану науки і досягнень медицини в області профілактики, лікування і реабілітації, але і від участі всього суспільства в його формуванні, охорони та зміцнення [4].

При вивченні й оцінці громадського здоров'я враховують соціальні, природні та біологічні фактори, що його визначають, висловлюючи результат їх впливу через систему медико-статистичних і демографічних показників. Для характеристики здоров'я населення використовуються три групи показників.

1. Демографічні показники, або показники чисельності, складу, руху населення як у формі міграційних процесів, так і природного (народжуваність, смертність, природний приріст населення, середня тривалість життя та ін.).

2. Показники фізичного розвитку населення.

3. Показники захворюваності, травматизму та інвалідності.

Громадське здоров'я зумовлене соціальними факторами, залежними від соціальних умов соціально – економічного і політичного розвитку, а також від природних умов зовнішнього природного середовища, що оточує людину. На показники громадського здоров'я впливають численні конкретні фактори дійсності, серед них велике значення займає стан здоров'я та охорона навколишнього середовища. [5].

Список використаних джерел:

1. Державна політика з охорони громадського здоров'я в Україні : Навч. посіб. / Кер. авт. кол. І.М.Солоненко, Л.І.Жаліло. К. : Вид-во НАДУ, 2004. 116 с.

2. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я.Ф.Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М.Білинської, проф. Я.Ф.Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.

3. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я.Ф.Радиш; передм. та заг. ред. проф. М.М.Білинської, проф. Я.Ф.Радиша]. К. : НАДУ, 2013. Ч. 2. 484 с

4. Державне управління охороною здоров'я в Україні: кол. моногр. / [кол. авт. ; упоряд. проф. Я.Ф.Радиш; передм. Т.Д.Бахтеєвої ; за заг. ред. проф. М.М.Білинської, проф. Я.Ф.Радиша]. К. : НАДУ, 2013. 424 с.

5. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / авт. кол. : М.М.Білинська, Я.Ф.Радиш, І.В.Рожкова та ін. ; та заг. ред. проф. М.М.Білинської. К. ; Львів : НАДУ, 2012. 240 с.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Зумер Вячеслав Володимирович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Науковий керівник: Арзянцева Д.А.,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри Хмельницького
університету управління та права ім.
Леоніда Юзькова

Ефективність маркетингової політики комунальних підприємств охорони здоров'я значною мірою визначається здатністю інтегрувати сучасні управлінські та цифрові інструменти, що забезпечують адаптацію до умов реформування галузі, зростання конкуренції та підвищення потреб населення у якісних, доступних і клієнтоорієнтованих медичних послугах. У цьому контексті інноваційні механізми виступають не лише засобами просування, а й системою стратегічних, організаційних та технологічних змін, що забезпечують довгострокову ефективність і стійкість роботи медичного закладу.

Одним із ключових напрямів інновацій є розвиток маркетингової аналітики, що ґрунтується на принципах data-driven management — управління, заснованого на цифрових даних [4]. Мова йде про системний збір, структурування та інтерпретацію інформації про пацієнтські потоки, поведінкові характеристики, запити населення, відвідуваність цифрових каналів, ефективність просвітницьких кампаній і рівень задоволеності медичними послугами. Запровадження таких підходів дозволяє закладу формувати більш точні профілі цільових сегментів, прогнозувати попит на послуги, оптимізувати навантаження на персонал і підвищувати результативність комунікацій.

Важливим інноваційним механізмом є розвиток клієнтоорієнтованості, яка сьогодні є базовим принципом роботи успішних медичних установ. Формування пацієнтоцентричної моделі передбачає: удосконалення якості сервісу, запровадження швидких і зручних цифрових рішень, створення комфортного фізичного середовища, посилення культури комунікацій між персоналом і пацієнтами, розвиток системи зворотного зв'язку та індивідуалізацію медичного обслуговування. Інструменти оцінювання patient experience (досвіду пацієнта), регулярні опитування, CRM-системи, онлайн-чат підтримки й автоматизовані сервіси запису відіграють ключову роль у формуванні позитивної поведінкової лояльності [1].

Значущим напрямом інновацій є цифровізація маркетингових процесів, що включає використання вебпорталів, мобільних додатків, інтегрованих eHealth-сервісів, соціальних мереж, таргетованої комунікації, інформаційно-просвітницьких кампаній у форматі відео та інтерактивних матеріалів. Такі інструменти дозволяють значно розширити охоплення населення, підвищити швидкість обміну інформацією та сформувати сучасний імідж медичного підприємства.

Організаційною інновацією є створення міжфункціональних груп маркетингової аналітики, що включають представників адміністрації, лікарів, IT-фахівців, економістів та відповідальних за комунікації. Це дозволяє сформувати гнучку команду, яка здатна оперативно реагувати на зміни у попиті, узгоджувати маркетингові рішення та розробляти інтегровані комунікаційні стратегії. На сьогоднішньому етапі така модель є ефективнішою за формування окремого відділу маркетингу, адже вона не потребує розширення штатного розпису та забезпечує залучення вже наявного кадрового потенціалу.

У сфері інновацій важливе місце займає модернізація сервісного та фізичного середовища: оптимізація простору амбулаторій, організація комфортних зон очікування, впровадження електронних черг, інтерактивних інформаційних панелей, покращення навігації. Це створює додану цінність для пацієнтів і формує позитивне враження про заклад.

Таким чином, інноваційні механізми є комплексною системою, що поєднує технологічні, організаційні та комунікаційні зміни (табл.1). Їх упровадження дозволяє комунальним підприємствам охорони здоров'я досягти високого рівня клієнтоорієнтованості, ефективно управляти маркетинговими ресурсами, зміцнити довіру пацієнтів та інтегрувати сучасні стандарти сервісу в практику первинної медичної допомоги.

Таблиця 1.

Сучасні інструменти інноваційного медичного маркетингу

Група інструментів	Приклади інноваційних рішень	Очікуваний ефект
Маркетингова аналітика (data-driven)	CRM-системи; аналітичні панелі (Dashboard); heatmap-аналіз відвідуваності сайту; сегментація пацієнтів; аналіз декларацій та потоків	Прогнозування попиту, підвищення точності управлінських рішень, оптимізація навантаження
Цифрові комунікації	Оновлений вебсайт; мобільні додатки; онлайн-запис; чат-боти; push-сповіщення; таргетована реклама	Підвищення доступності сервісів, оперативний зв'язок, збільшення цифрової присутності
Клієнтоорієнтований сервіс	Оцінювання patient experience; онлайн-опитування; система обробки скарг; персоналізовані консультації	Зростання довіри, підвищення лояльності пацієнтів, покращення іміджу
Організаційні інновації	Міжфункціональні групи; lean-менеджмент у медичному маркетингу; інтеграція eHealth-процесів	Гнучкість управління, координація підрозділів, швидке реагування на виклики
Іміджеві та бренд-комунікації	Розроблення бренду закладу; візуальний стиль; соціальні кампанії; відео-контент	Підвищення впізнаваності, позитивне позиціонування в громаді

Сервісна цифровізація	Електронна черга; self-check-in термінали; QR-навігація; інтерактивні інформаційні панелі	Скорочення часу обслуговування, комфортність, сучасний пацієнтський досвід
Партнерські інновації	Співпраця з громадами, школами, соціальними службами; профілактичні проєкти	Розширення охоплення, формування громадського здоров'я

Джерело: складено автором за даним [1-4].

Впровадження інноваційних механізмів у маркетингову політику комунальних підприємств охорони здоров'я забезпечує перехід до моделі управління, зорієнтованої на потреби пацієнта, прозорість, цифрову відкритість та ефективність. Це дозволяє не лише підвищити якість обслуговування та довіру населення, а й створити умови для сталого розвитку закладів у сучасній системі охорони здоров'я України.

Список використаних джерел

1.Буга, Н., Боєнко, О. Вплив маркетингових інструментів на поведінку споживачів медичних послуг. Економіка та суспільство. 2025. (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-157

2. Міщук А., Боєнко О. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій закладів охорони здоров'я. Економіка і організація управління. 2020. No 1(37). С. 149–159. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.15

3. Габор Г. Г., Марущак М. І., Москалик М. І., Габор В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. №1. С. 69-74. DOI: https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.1.14514

4. Aljafari R., et al. "Evidence from digital healthcare services for patient engagement." Journal of the Academy of Marketing Science, 52, 2024, pp. 138-159. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-023-00972-0?utm_source=chatgpt.com

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Іжевський Павло Григорович,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри
Хмельницького університету управління та права
ім. Леоніда Юзькова
Хрущак Роман Олександрович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я питання забезпечення ефективності діяльності закладів набуває стратегічного значення. Реформування фінансових механізмів, зростання конкуренції між медичними установами, упровадження електронних сервісів та зміна підходів до управління персоналом формують нову парадигму розвитку закладів охорони здоров'я. Ефективність уже не розглядається виключно як показник фінансової стійкості чи обсяг наданих медичних послуг — вона стає комплексною характеристикою, що охоплює якість управлінських рішень, професійний потенціал персоналу, раціональність використання ресурсів, рівень цифровізації та взаємодії з пацієнтами й громадою.

Сучасні тенденції управління ефективністю передбачають інтеграцію управлінських, кадрових, технологічних і соціально-комунікаційних інструментів, що дозволяє закладам швидко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати високу якість медичних послуг та підвищувати довіру населення. Застосування таких підходів створює умови для сталого розвитку медичних установ та формування конкурентоспроможної моделі надання медичної допомоги (табл.1).

Однією з ключових сучасних тенденцій управління ефективністю медичних закладів є масштабна діджиталізація. Вона охоплює впровадження електронних медичних записів (ЕМЗ), розвиток телемедицини, автоматизацію адміністративних та

клінічних процесів. Завдяки цьому зменшується бюрократичне навантаження, скорочуються черги, підвищується доступність медичних послуг. Застосування систем штучного інтелекту відіграє важливу роль у прогнозуванні захворювань, стратифікації ризиків та підтримці лікарів у прийнятті клінічних рішень, що значно підвищує їхню обґрунтованість і точність [1].

Таблиця 1

Заходи забезпечення ефективності діяльності закладу охорони здоров'я

Зміст заходу	Механізм реалізації	Очікувані результати
1. Інноваційно-технологічні заходи		
Діджиталізація медичних та адміністративних процесів (ЕМЗ, телемедицина)	Впровадження електронних медичних записів; розвиток телемедицини; автоматизація документообігу	Зменшення бюрократії; скорочення черг; підвищення доступності послуг
Використання систем штучного інтелекту	Алгоритми прогнозування; аналіз медичних даних; підтримка рішень лікаря	Підвищення точності діагностики; менший ризик помилок; швидші рішення
Розвиток мобільних і онлайн-сервісів для пацієнтів	Мобільні додатки; чат-боти; онлайн-запис; медичні портали	Покращення комунікації; зростання задоволеності пацієнтів; підвищення пацієнтоорієнтованості
2. Соціально-комунікаційні та профілактичні заходи		
Пацієнтоорієнтований підхід	Персоналізація лікування; цифрові сервіси; зворотний зв'язок	Зростання довіри; покращення якості послуг; підвищення прихильності до лікування
Розвиток профілактичних програм	Інформаційні кампанії; просвітницькі заходи; скринінги	Покращення громадського здоров'я; зниження захворюваності
3. Заходи щодо підвищення якості та безпеки		
Упровадження міжнародних стандартів (ISO, JCI)	Сертифікація; клінічний аудит; моніторинг безпеки	Менше ускладнень; мінімізація помилок; підвищення якості
Використання доказової медицини	Уніфікація клінічних протоколів; тренінги з	Підвищення ефективності лікування; зростання

	ЕВМ	безпеки
Безперервне навчання медичного персоналу	Симуляційні тренінги; VR-технології; підвищення кваліфікації	Ріст професійних компетентностей; впровадження інноваційних підходів
4. Фінансово-економічні заходи		
Запровадження страхової медицини	Багатоканальне фінансування; участь держави, роботодавців і пацієнтів	Стабільність фінансування; справедливий розподіл витрат
Реалізація концепції Value-Based Healthcare	Оплата за якість результату; аналіз ефективності лікування	Підвищення результативності; раціональне використання коштів
Розвиток державно-приватного партнерства	Залучення інвесторів; будівництво нових лікарень; оновлення обладнання	Покращення інфраструктури; доступ до інновацій
5. Кадрові заходи		
Розвиток кадрового потенціалу	Програми СМЕ; стажування; тренінги	Підвищення кваліфікації персоналу
Мотиваційні програми	Підвищення зарплат; кар'єрний ріст; бонуси за результати	Зниження плинності кадрів; утримання фахівців
Використання симуляційних та VR-технологій	Тренування складних клінічних сценаріїв; моделювання ситуацій	Підвищення безпеки та якості роботи персоналу
6. Екологічно-сталі заходи		
Екологізація та сталий розвиток медичних закладів	Використання відновлюваної енергії; переробка відходів; «зелена» інфраструктура	Зменшення впливу на довкілля; раціональне використання ресурсів

Примітка. запропоновано автором на основі [2].

Паралельно з цифровою трансформацією активно розвивається пацієнтоорієнтований підхід. Він передбачає персоналізацію лікування, використання мобільних додатків, чат-ботів та онлайн-сервісів для покращення комунікації між

медичними працівниками та пацієнтами. Зростає увага до профілактики захворювань: інформаційно-просвітницькі кампанії формують культуру здорового способу життя, сприяють ранньому виявленню патологій та підвищують рівень довіри до медичних установ.

Ще одним важливим напрямом є підвищення якості та безпеки медичної допомоги. Упровадження міжнародних стандартів, таких як ISO та JCI, сприяє системному контролю якості лікування, зниженню частоти післяопераційних ускладнень, мінімізації ризиків медичних помилок [3]. Активне використання доказової медицини забезпечує застосування ефективних, науково підтверджених методів лікування. Важливу роль відіграє безперервний професійний розвиток лікарів: симуляційні центри, технології віртуальної реальності та інструменти штучного інтелекту дозволяють медичним працівникам відпрацьовувати складні клінічні сценарії та впроваджувати інноваційні підходи у практику [4].

Фінансова ефективність медичних закладів також стає пріоритетом. Запровадження страхової медицини забезпечує більш збалансований розподіл фінансового навантаження між державою, роботодавцями та пацієнтами. Концепція Value-Based Healthcare (VBHC) змінює модель фінансування: оплата медичних послуг орієнтується не на їх обсяг, а на досягнуті результати та якість [5]. Розвиток державно-приватного партнерства сприяє залученню інвестицій, будівництву нових лікарень, модернізації обладнання та впровадженню інноваційних технологій.

Не менш важливим є розвиток кадрового потенціалу. Система безперервної медичної освіти (CME) дає змогу лікарям постійно вдосконалювати професійні навички. Використання симуляційних технологій, VR/AR та інтелектуальних тренажерів сприяє підвищенню якості фахової підготовки. Значну роль відіграють мотиваційні програми, зокрема підвищення заробітних плат, можливості кар'єрного зростання, створення сприятливих умов праці, що дозволяє утримувати висококваліфікованих спеціалістів.

Сучасна система охорони здоров'я стає дедалі більш інтегрованою у глобальний медичний простір. Міжнародне

співробітництво, медичний туризм, впровадження уніфікованих міжнародних протоколів лікування підвищують якість медичних послуг та сприяють надходженню додаткового фінансування. Використання електронних медичних записів полегшує взаємодію між лікарями різних країн, сприяє швидкому обміну інформацією, а глобальні дослідження забезпечують доступ до новітніх методів діагностики та лікування.

Окремим, але надзвичайно важливим трендом сучасного розвитку системи охорони здоров'я є впровадження принципів екологічності та сталості у функціонування медичних закладів. Сучасні лікарні дедалі активніше переходять на використання відновлюваних джерел енергії, впроваджують системи сортування й переробки медичних відходів, орієнтуються на стандарти «зеленого» та енергоефективного будівництва. Особливої уваги набувають заходи зі зменшення використання одноразового пластику, оптимізації споживання водних ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій утилізації. Такі підходи не лише мінімізують негативний вплив медичної сфери на довкілля, а й сприяють підвищенню ресурсоефективності, зменшенню експлуатаційних витрат і формуванню соціально відповідального іміджу закладу. Екологічно сталий розвиток медичних установ стає складовою глобальних стандартів якості медичних послуг та важливим фактором їхньої конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Отже, сучасні тенденції в управлінні ефективністю закладів охорони здоров'я свідчать про глибоку трансформацію підходів до організації медичної допомоги. Ключовими стратегічними напрямами виступають діджиталізація, забезпечення високих стандартів якості та безпеки, розвиток кадрового потенціалу, диверсифікація фінансування, а також формування екологічно сталих моделей функціонування. Ці елементи утворюють комплексну систему, що дає змогу медичним закладам підвищувати результативність, забезпечувати кращі клінічні наслідки, оптимізувати використання ресурсів і зміцнювати довіру пацієнтів. Такий комплексний підхід забезпечує умови для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та здатності медичних

установ адаптуватися до динамічних змін у сфері охорони здоров'я та суспільних потреб.

З огляду на окреслені тенденції, ефективне управління закладами охорони здоров'я в Україні у повоєнний період набуває особливої актуальності. Воно здатне забезпечити суттєве підвищення доступності й якості медичних послуг, раціоналізацію фінансових витрат, покращення умов праці медичних працівників і мінімізацію негативного впливу медичної сфери на довкілля. Упровадження сучасних управлінських, технологічних і кадрових підходів створює підґрунтя для формування стійкої, ефективної та інноваційно орієнтованої системи охорони здоров'я, здатної успішно реагувати на виклики відновлення та забезпечувати довготривалий розвиток галузі.

Список використаної літератури:

1. Healthcare Facilities Management Market Size to Hit USD 1468.58 Billion by 2033. Straits Research Private Limited – Garner Insights, 2024. URL: https://www.globenewswire.com/news-release/2024/11/07/2976801/0/en/Healthcare-Facilities-Management-Market-Size-to-Hit-USD-1468-58-Billion-by-2033-Straits-Research.html.

2. Графська О. Сучасні тенденції управління закладами охорони здоров'я: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 1–6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-113

3. Siegel, S., & Rekhraj, K. 2025 global health care outlook: Survey highlights health system leaders' plans to focus on efficiency, productivity, and patient engagement this year. Deloitte Insights, 2025. URL: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/life-sciences-and-health-care-industry-outlooks/2025-global-health-care-executive-outlook.html.

4. CME Content: Definition and Examples. URL: https://accme.org/rule/cme-content-definition-and-examples

5. What Is Value-Based Healthcare? NEJM Catalyst, 2017. URL: https://catalyst.nejm.org/doi/full/10.1056/CAT.17.0558

6. World Health Organization. (2020). *Guidance for climate-resilient and environmentally sustainable health care facilities*. Geneva: WHO. https://www.who.int/publications/i/item/9789240012226

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ільїн Ігор Васильович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Публічне управління соціальними ризиками в сфері охорони здоров'я, як і управління будь-якою іншою системою, слід розглядати як процес впливу керівної підсистеми на керовану. Метою такого впливу є забезпечення трансформації системи до нового, бажаного стану в майбутньому. Цей процес реалізується за допомогою різноманітних інструментів, зокрема методів, методик, операцій, алгоритмів дій, процедур, технік, управлінських технологій та комунікаційних стратегій.

Публічне управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я являє собою владну діяльність відповідних суб'єктів адміністрування, що здійснюється на різних рівнях і нерозривно пов'язана з актуальними викликами сучасності. З огляду на складність і багаторівневість системи охорони здоров'я в Україні, а також широкий спектр функцій суб'єктів публічного управління – від забезпечення загального управління до ліцензування медичної діяльності, акредитації закладів охорони здоров'я, контролю виконання законодавства та ліцензійних вимог – ефективний розвиток цього управління можливий лише за умови злагодженої,

систематичної та безперебійної роботи всіх механізмів публічного адміністрування [5, с. 109].

Охорона здоров'я є невід'ємною складовою соціальної і гуманітарної політики держави, оскільки вона спрямована на забезпечення здоров'я як показника соціального благополуччя людини і населення держави в цілому шляхом здійснення політичних, економічних, правових, соціальних та медичних заходів з метою збереження соціального і гуманітарного потенціалу нації.

В сучасних умовах політичних і соціально-економічних трансформацій в Україні стає дедалі важче зберігати і забезпечувати одну з базисних функцій держави – забезпечення належного рівня здоров'я населення, стану системи охорони здоров'я. Разом з тим, актуалізація ролі людини в постіндустріальному суспільстві XXI століття виявила важливість здоров'я в його сучасному сенсі, що зафіксовано в політичних документах міжнародного, європейського та національного рівнів. Охорона здоров'я в сучасності є не тільки завданням галузі, але й метою соціальної політики та державної стратегії в цілому.

Цілі та завдання охорони здоров'я населення з дотриманням принципів рівності та справедливості залишаються пріоритетом держави, але змінюється контекст їх вирішення і інструменти досягнення [1].

Контекст формування публічного управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я утворює низка чинників – політична та соціально-економічна ситуація в державі, спрямування розвитку соціальної політики, демографічна та екологічна ситуації в країні, а також глобалізаційні та євроінтеграційні вектори розвитку держави.

Система публічного управління соціальними ризиками сферою охорони здоров'я має риси як загальної (універсальної) системи публічного управління, так і специфічні особливі риси управління соціально-культурної (гуманітарної) сфери [2].

В Люблянській хартії з реформування охорони здоров'я у Європі (1996 р.) «система охорони здоров'я» трактується як система, що заснована на етичних цінностях, спрямована на

поліпшення здоров’я, задоволення потреб населення та поліпшення якості, ґрунтується на надійній системі фінансування, орієнтована на первинну медико-санітарну допомогу [1, 3].

За визначенням ВООЗ (2005) система охорони здоров’я – це сукупність, усіх організацій, інститутів і ресурсів, головною метою яких є зміцнення, підтримка та відновлення здоров'я населення.

У програмі ВООЗ «Здоров’я для всіх на 21 століття» зазначається, що охорона здоров’я – це сукупність сумісних засобів, що приймаються на рівні суспільства і направлені на посилення громадського контролю за факторами, що визначають здоров’я населення.

В Основах законодавства України про охорону здоров’я (стаття 3) охорона здоров’я – це система заходів, які здійснюються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, їх посадовими особами, закладами охорони здоров'я, медичними та фармацевтичними працівниками і громадянами з метою збереження та відновлення фізіологічних і психологічних функцій, оптимальної працездатності та соціальної активності людини при максимальній біологічно можливій індивідуальній тривалості її життя [1, 4].

Список використаних джерел:

1. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / В. П. Трощинський та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2016. 792 с.

2. Авраменко Т. П. Державна політика щодо кадрового забезпечення сфери охорони здоров’я в умовах системних змін в Україні / Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров’я : матеріали наук.-практ. конф. за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Князевича, Н. О. Васюк. Київ: ДСК-Центр, 2015. 160 с.

3. Васюк Н. О. Механізми державного управління підготовкою керівних кадрів для системи охорони здоров’я в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.». Київ: НАДУ, 2013. 20 с.

4. Державна політика у сфері охорони здоров’я: кол.моногр.: у 2 ч. / упоряд. Я. Ф. Радиш за ред. М. М. Білинської. Київ: НАДУ, 2013. Ч.1. 396 с.

5. Стрельченко О.Г. Публічне адміністрування у сфері обігу лікарських засобів: дис. … д-ра юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2019. 518 с.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ В УДОСКОНАЛЕННІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Клюєва Юлія Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Соціальний діалог у сфері охорони здоров'я відіграє ключову роль у вдосконаленні публічного управління, створюючи платформу для співпраці між державою, роботодавцями (медичними закладами) та працівниками (медперсоналом, профспілками) для узгодження політик, вирішення проблем, підвищення якості послуг та справедливості, що призводить до ефективнішої, прозорішої та більш відповідальної системи охорони здоров'я, орієнтованої на потреби пацієнтів [1].

Соціальний діалог: 1) включає всі види переговорів, консультацій або просто обмін інформацією серед представників уряду, роботодавців і працівників, або між ними, з питань, що становлять спільний інтерес у галузі економічної та соціальної політики (МОП); 2) процедура спільних консультацій соціальних партнерів на європейському рівні, яка передбачає обговорення, спільні дії, іноді переговори між європейськими соціальними партнерами, дискусії між соціаль¬ними партнерами та інституціями Європейського Союзу (ЄС); 3) процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної

політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин (Закон України «Про соціальний діалог в Україні») [2].

Основні аспекти ролі соціального діалогу в удосконаленні системи публічного управління у сфері охорони здоров'я:

1. Формування політик та законодавства:

- дозволяє обговорювати та погоджувати норми, тарифи, умови праці, соціальні гарантії, щоб вони відповідали реаліям та інтересам усіх сторін;

- включення медиків та їхніх представників до процесу розробки забезпечує практичну обґрунтованість рішень.

2. Вирішення соціально-трудових конфліктів:

- забезпечує механізм для переговорів та примирних процедур між профспілками, роботодавцями та владою, що знижує ризик страйків та соціальної напруги.

3. Підвищення якості послуг та ефективності:

- прямий зв'язок між лікарями/медсестрами та управлінцями допомагає виявляти вузькі місця, впроваджувати інновації та покращувати пацієнтоорієнтованість.

4. Зміцнення довіри та прозорості:

- відкритий діалог між усіма учасниками, пацієнтами та їхніми організаціями підвищує довіру до системи та її публічних інституцій.

5. Розробка ефективних колективних договорів:

- на рівні закладів (локальний рівень) дозволяє регулювати оплату праці, умови роботи, соціальні пакети, підвищуючи мотивацію персоналу.

Суб'єкти соціального діалогу в удосконаленні системи публічного управління у сфері охорони здоров'я:

- працівники медичних закладів та їх об'єднання (профспілки); роботодавці (керівники медичних закладів, асоціації); держава (Міністерство охорони здоров'я, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування).

Отже, соціальний діалог в удосконаленні системи публічного управління у сфері охорони здоров'я має розвиватись у напрямі посилення взаємодії Уряду з соціальними партнерами та інститутами громадянського суспільства (асоціаціями,

громадськими організаціями, незалежними експертами, органами місцевої влади та громадськими активістами на місцях) з метою обговорення проблем та визначення програми спільних дій. Долучення до публічних комунікацій усіх зацікавлених сторін сприятиме узгодженню «дорожньої карти» вирішення нагальних суспільних проблем у сфері охорони здоров'я [1].

Цей напрям удосконалення соціального діалогу в системи публічного управління у сфері охорони здоров'я підтверджується авторитетними аналітиками, які пропонують два прогресивних напрями його розвитку. Перший передбачає його реформування в аспекті активного залучення громадських організацій, що передбачатиме включення представників аналітичних центрів, наукових установ, громадських організацій до складу тристоронніх органів соціального діалогу в системі охорони здоров'я за квотою одного із соціальних партнерів. Також може мати прояв процедура розмежування соціального та громадського діалогу з активною інституалізацію останнього. Інша альтернатива модернізації соціального діалогу спрямовується на запровадження механізму контролю за дотриманням законодавства та відповідальність сторін соціального діалогу за реалізацію прийнятих рішень «політика ефективних змін», яка передбачатиме:

- інституційну і правову підтримку тристороннього соціального діалогу; реалізацію принципів та механізмів соціального діалогу, визначених законодавством (можливість участі «нерепрезентативних» організацій в таких формах соціального діалогу як обмін інформацією, консультації, узгоджувальні процедури); розширення предмету та сфери інституційної дії соціального діалогу; врахування особливостей економічного стану країни; прозорість прийняття рішень соціальними партнерами; формування узгодженої позиції суб'єктів соціального діалогу; підвищення рівня довіри громадян до соціальних партнерів; наближення до стандартів та принципів ведення соціального діалогу в ЄС [3].

Таким чином, соціальний діалог перетворює управління охороною здоров'я з бюрократичного процесу на тристороннє партнерство заради спільної мети – здорової української нації.

Список використаних джерел:

1. Соціальний діалог у сфері охорони здоров'я. URL: https://www.google.com/search?q2.

2. Соціальна і гуманітарна політика: підручник [авт.кол.: В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг.ред. Ю.В.Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2016.- с.

3. Маршавін Ю. М. Соціальний діалог як інструмент подолання постпандемічного «синдрому». URL: file:///E:/Downloads/07_03_Marshavin.pdf

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Кошан Іван Андрійович
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент», Хмельницький університет
управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

В умовах реформування системи охорони здоров'я та зростання вимог до прозорості й результативності діяльності медичних закладів аудит ресурсів набуває особливої стратегічної ваги. Він забезпечує об'єктивну та системну оцінку того, наскільки раціонально використовуються фінансові, матеріально-технічні, кадрові й інформаційні ресурси, які є основою ефективного функціонування будь-якої лікарні. Регулярний аудит дозволяє виявляти приховані резерви, попереджати неефективні витрати, мінімізувати управлінські ризики та підвищувати рівень відповідальності в управлінських процесах [1]. Для комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я це також інструмент зміцнення довіри з боку засновника, державних інституцій та пацієнтів, адже належний контроль за ресурсами прямо впливає на якість медичних послуг і стабільність розвитку закладу.

У контексті сучасних трансформацій особливої значущості набуває цифровізація процесів аудиту ресурсів, яка кардинально розширює можливості контролю та підвищує якість управлінських рішень. Використання електронних систем обліку, інтегрованих баз даних, автоматизованих панелей моніторингу та цифрових інструментів аналітики дозволяє здійснювати аудит у режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення від нормативів і прогнозувати ризики. Цифрові рішення усувають суб'єктивність оцінювання, забезпечують повноту даних і дають можливість аналізувати динаміку використання фінансових, матеріально-технічних та трудових ресурсів із високою точністю [2]. Завдяки цьому аудит перестає бути формальною процедурою та перетворюється на інтелектуальний механізм підтримки управління, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності й стратегічної стійкості медичного закладу.

З огляду на зростання потреби у підвищенні прозорості, точності й оперативності контролю, цифрові інструменти стають невід'ємною складовою сучасної системи внутрішнього аудиту ресурсів медичного закладу. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних, зменшити ризики людських помилок, забезпечити своєчасний аналіз ключових показників і підтримати стратегічне управління на основі достовірної інформації. Для демонстрації можливостей цифровізації контролю ресурсів доцільно узагальнити основні інструменти, що можуть застосовуватися у закладах охорони здоров'я (табл.1.).

Таблиця 1.

Цифрові інструменти для аудиту ресурсів у закладах охорони здоров'я

Категорія ресурсу	Цифровий інструмент / система	Функціональні можливості	Результати для аудиту
1	2	3	4
Фінансові ресурси	ERP-системи (BAS, Medoc,	Автоматизований облік, бюджетування, контроль витрат, формування	Підвищення точності даних, контроль бюджетних відхилень, швидке виявлення

	MasterBudget)	фінансової звітності	фінансових ризиків
	НСЗУ e-Contracting	Моніторинг виконання договорів, аналіз фінансування за пакетами	Прозорість надходжень, аудит використання коштів, оцінка ефективності контрактування
Матеріально-технічні ресурси	Prozorro / Prozorro Market	Контроль закупівель, аналіз постачальників, відкриті дані про ціни	Прозорість закупівель, попередження перевитрат, аудит процедур
	Системи інвентаризації (RFID/QR-based)	Облік обладнання, контроль переміщень, моніторинг технічного стану	Зменшення втрат, контроль зносу, своєчасне планування оновлення
Кадрові ресурси	HRM-системи (KadrEXpert, PeopleForce, Hurma)	Облік персоналу, розрахунок навантаження, автоматизація графіків, оцінювання компетенцій	Аудит використання трудових ресурсів, визначення дефіциту кадрів, оптимізація робочого часу
	e-CPD / платформи БПР МОЗ	Облік підвищення кваліфікації, моніторинг навчання	Оцінка відповідності кваліфікаційним вимогам, аудит професійного розвитку
Інформаційні ресурси	Медичні інформаційні системи (Helsi, Medstar, Health24 та ін.)	Електронний документообіг, реєстр пацієнтів, статистичні звіти, управлінська аналітика	Аудит інформаційних потоків, контроль достовірності даних, аналіз навантаження на підрозділи

Примітка. Систематизовано автором за даними [3-5].

Узагальнюючи представлені цифрові інструменти, можна стверджувати, що їх інтеграція у процеси внутрішнього аудиту формує якісно новий рівень управління ресурсами медичного закладу. Цифрові рішення забезпечують оперативність контролю, підвищують точність обліку, мінімізують ризики неефективного використання фінансів, матеріально-технічної бази та кадрового

потенціалу, а також посилюють аналітичну спроможність керівництва закладу.

Перспективи впровадження пов'язані з можливістю створення єдиного цифрового контуру управління ресурсами, де всі дані — від фінансових надходжень до стану обладнання чи навантаження на персонал — будуть інтегровані в управлінські панелі моніторингу (dashboard) та автоматизовані звіти. Це дозволить перейти від фрагментарного контролю до системного, прогнозного та стратегічно орієнтованого управління. Подальший розвиток цифрового аудиту відкриває шлях до впровадження моделей Smart Hospital Management, прогнозної аналітики та алгоритмів підтримки управлінських рішень.

Водночас існують і виклики, які можуть ускладнити цифрову трансформацію: недостатня цифрова готовність окремих підрозділів, потреба у значних початкових інвестиціях, ризики кібербезпеки, обмеженість кадрового потенціалу у сфері IT, а також необхідність зміни управлінської культури. Вирішення цих питань потребує поетапного впровадження цифрових технологій, належної підготовки персоналу та забезпечення стабільного технічного супроводу.

У комплексі цифровізація внутрішнього аудиту стає потужним інструментом підвищення ефективності, прозорості й стратегічної стійкості закладах охорони здоров'я різної форми власності, створюючи фундамент для подальшого розвитку закладу відповідно до сучасних вимог системи охорони здоров'я.

Список літературних джерел:

1. Dovhan V., Hrynzovskyii A., Bielai S., Arziantseva D., Zakharkevych N., Tovma M. The Model for the Audit System of Medical Service Quality in Healthcare Institutions. Клінічна та профілактична медицина. No 5(27)/2023 С. 82-89. https://doi.org/10.31612/2616-4868.5.2023.12

2. Цегельник, Н. І., & Бедер, Д. А. (2025). Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. Актуальні питання економічних наук, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14955203

3. Gupta, P., Gupta, M., Singh, G., & Sinha, S. (2021). Developing a Data-Driven Approach in Order to Improve the Safety and Quality of Healthcare Organisations. Journal of Patient Safety and Risk Management, 26(4), 158–167. DOI: 10.1177/25160435211032058

4. Digital Transformation of Health and Care. URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care_en

5. Kriegová, E., Schneiderová, P., Bartek, J. Jr., et al. (2021). A theoretical model of health management using data-driven decision-making: the future of precision medicine and health. Journal of Translational Medicine, 19, 492. URL: https://translational-medicine.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12967-021-02714-8

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Маркова Іванна Василівна,
здобувачка вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Сучасні трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України зумовлюють потребу у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу медичних закладів. Медична реформа, впровадження контрактних відносин із НСЗУ та конкуренція між закладами сприяють переорієнтації управління персоналом на розвиток талановитих фахівців. Дефіцит кваліфікованого медичного персоналу, міграція кадрів та високий рівень професійного вигорання посилюють значення ефективних інструментів управління талантами. Важливо, що талановиті працівники стають ключовим ресурсом забезпечення якості медичних послуг та конкурентоспроможності закладу на ринку медичних послуг.

Управління талантами передбачає системне виявлення, розвиток та утримання працівників із високим потенціалом і стратегічно важливими компетентностями. У медичних закладах це включає впровадження програм наставництва, сертифікаційних

курсів, професійної підтримки та кар'єрного зростання. Застосування цифрових інструментів, таких як електронні системи оцінювання компетентностей та навчальні платформи, сприяє підвищенню ефективності розвитку талантів. Управлінські рішення повинні базуватися на компетентнісному підході та індивідуальних освітніх траєкторіях медичних працівників.

Ефективні інструменти управління талантами дозволяють зменшити плинність кадрів і витрати на підготовку нових працівників. Особливої ролі набувають програми розвитку лідерства, що формують команду управлінських кадрів нового покоління. Розвиток людського капіталу медичного закладу неможливий без цілеспрямованого інвестування у професійні компетентності та інноваційне мислення співробітників. Використання сучасних HR-технологій створює передумови для формування внутрішньої кадрової екосистеми. Наявність системи управління талантами позитивно впливає на репутацію медичного закладу та привабливість для потенційних фахівців. Стратегічне управління талантами забезпечує стабільність функціонування медичних установ в умовах воєнних та поствоєнних викликів. Це сприяє швидшій адаптації персоналу до змін у клінічних протоколах, цифрових технологіях та нормативних вимогах.

Розвинений людський капітал є основою підвищення ефективності роботи, інноваційної активності та безпеки пацієнтів. Інструменти управління талантами забезпечують формування стабільного складу персоналу та підсилюють його стратегічний потенціал. Вони також сприяють формуванню пацієнт-орієнтованого підходу у наданні медичної допомоги. Отже, дослідження інструментів управління талантами медичного закладу є важливим для розвитку людського капіталу та підвищення якості медичних послуг.

У наукових дослідженнях, присвячених управлінню людським капіталом у сфері охорони здоров'я, таланти в медичних організаціях розглядаються як категорія працівників, які володіють унікальною комбінацією професійних компетентностей, клінічної експертизи, інноваційного мислення та високим потенціалом до професійного зростання, здатних забезпечувати суттєвий внесок у

якість медичних послуг і стратегічний розвиток закладу. На відміну від загальних підходів до визначення талантів, у медичному контексті ця категорія включає не лише високий рівень професійної кваліфікації, але й відповідність етичним стандартам, здатність діяти в умовах невизначеності та критичних ситуацій, а також спрямованість на пацієнт-орієнтовану модель надання допомоги. Відповідно до висновків [1], які визначають талант як поєднання високої результативності та потенціалу до майбутнього розвитку, у медичних організаціях ця концепція трансформується у здатність забезпечувати клінічну ефективність, підвищувати безпеку пацієнтів та впроваджувати інноваційні медичні технології. Також у праці [2] підкреслено важливість стратегічної значущості ролей талановитих працівників, що в умовах медичної практики виявляється у заповненні критично важливих позицій, таких як лікарі-спеціалісти, керівники клінічних підрозділів, експерти з доказової медицини та інструктори з професійної підготовки.

Характерними рисами талантів у медичних організаціях є висока клінічна компетентність, підтверджена кваліфікацією та результатами практичної діяльності, здатність до прийняття обґрунтованих рішень на основі доказової медицини та сучасних клінічних протоколів, а також швидка адаптивність до змін у медичних технологіях, нормативній базі та організації лікувального процесу. Важливим елементом є здатність до інновацій, що проявляється у впровадженні нових методів лікування, цифрових рішень, клінічних маршрутів і організаційних моделей. До характерних ознак належить також високий рівень емоційного інтелекту, що забезпечує ефективну комунікацію з пацієнтами та колегами, управління стресом і формування сприятливого командного середовища, що особливо важливо для функціонування медичних колективів у високонавантажених умовах. Значущими є лідерський потенціал та здатність впливати на розвиток організації через наставництво, поширення знань і формування професійних стандартів. Крім того, таланти відрізняються високою мотивацією до безперервного професійного розвитку, участю у сертифікаційних програмах, науковій діяльності та міжнародних освітніх ініціативах.

Таким чином, таланти в медичних організаціях становлять стратегічний ресурс, який визначає рівень конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності медичного закладу. Їхні характерні риси поєднують професійну майстерність, потенціал до розвитку, етичну відповідальність, здатність діяти в умовах високої складності та орієнтацію на якість медичної допомоги, що зумовлює необхідність розробки спеціалізованих інструментів управління цією категорією персоналу.

Управління талантами в медичних закладах ґрунтується на комплексному застосуванні різнорідних інструментів (табл. 1), спрямованих на виявлення, розвиток та утримання високопотенційних працівників, здатних забезпечувати стратегічний розвиток організації та підвищення якості медичних послуг.

Таблиця 1.

Інструменти управління талантами в медичних закладах

Інструмент	Зміст	Очікувані результати	Обмеження у використанні
Наставництво та менторинг	Закріплення досвідчених фахівців за молодими спеціалістами; передача клінічних навичок і професійних стандартів	Швидша адаптація; формування кадрового резерву; зниження плинності	Дефіцит досвідчених наставників; перевантаження персоналу; відсутність мотивації наставників
Програми безперервного професійного розвитку (CPD)	Курси, тренінги, стажування, симуляційне навчання, сертифікація	Підвищення компетентностей; відповідність міжнародним стандартам; зростання якості медичних послуг	Обмежене фінансування; дефіцит часу; низька доступність якісних програм у регіонах
Клінічні симуляційні центри	Практичне відпрацювання клінічних навичок без ризику для пацієнта	Підвищення безпеки лікування; розвиток професійної майстерності	Висока вартість обладнання; потреба у кваліфікованих інструкторах; обмежена кількість

			місць
Управління кар'єрними траєкторіями	Індивідуальні плани розвитку, горизонтальна та вертикальна кар'єра	Утримання талантів; розвиток лідерського потенціалу	Недостатня кількість посад для розвитку; формальність підходів; опір керівництва
Програми лідерського розвитку	Тренінги з управління, комунікацій, емоційного інтелекту для медичного персоналу	Формування управлінського кадрового резерву	Низька мотивація медиків до управлінських ролей; нестача часу; обмежена підтримка керівництва
Система матеріальної та нематеріальної мотивації	Додаткові виплати, премії, гнучкий графік, визнання, професійний статус	Підвищення лояльності та залученості персоналу	Обмежені фінансові ресурси; неформалізованість; нерівність доступу
Оцінювання компетентностей (KPI, 360°, портфоліо)	Регулярна оцінка результатів діяльності та потенціалу	Виявлення талантів; підвищення ефективності роботи	Суб'єктивність оцінювання; опір персоналу; відсутність цифрових систем
Інститут інструкторів	Підготовка внутрішніх тренерів та експертів з клінічних напрямів	Стандартизація практики; розвиток внутрішнього кадрового потенціалу	Дефіцит кандидатів; перевантаження інструкторів; потреба у сертифікації
Digital HR-платформи	Електронні системи навчання, оцінювання, управління персоналом	Оптимізація HR-процесів; прозоре управління розвитком	Технічні бар'єри; низький рівень цифрових компетентностей; висока вартість
Участь у науковій та міжнародній діяльності	Конференції, публікації, обміни, міжнародні проєкти	Інноваційність; підвищення репутації закладу	Дефіцит фінансування; мовні бар'єри; обмежені можливості виїзду

Примітка. Систематизовано автором

Одним із ключових інструментів виступає наставництво та менторинг, що передбачає закріплення досвідчених фахівців за

молодими спеціалістами з метою передачі професійних стандартів і клінічних навичок. Його результатом є прискорена адаптація нових працівників, формування кадрового резерву та зниження рівня плинності кадрів, проте обмеженнями залишаються дефіцит кваліфікованих наставників, перевантаження персоналу та недостатня мотивація менторів.

Важливою складовою розвитку талантів є програми безперервного професійного розвитку, які включають курси, стажування, симуляційне навчання та сертифікацію. Цей інструмент сприяє підвищенню рівня компетентностей та відповідності міжнародним стандартам, що безпосередньо впливає на якість медичних послуг, але його ефективність обмежується нестачею фінансування, браком часу у медичного персоналу та нерівним доступом до якісних освітніх програм у регіонах. Клінічні симуляційні центри забезпечують безпечне відпрацювання практичних навичок без ризику для пацієнтів, що підвищує професійну майстерність та безпеку лікувального процесу, однак потребують значних фінансових вкладень, наявності кваліфікованих інструкторів і мають обмежену доступність.

Управління кар'єрними траєкторіями, що передбачає індивідуалізацію професійного зростання та формування горизонтальних і вертикальних кар'єрних шляхів, сприяє утриманню талановитих кадрів і розвитку лідерського потенціалу. Водночас цьому інструменту притаманні обмеження, пов'язані з недостатньою кількістю посад, формалізацією процедур і можливим опором керівництва. Програми лідерського розвитку орієнтовані на формування управлінського кадрового резерву та розвиток управлінських і комунікативних компетентностей медичного персоналу, однак їх реалізація ускладнюється низькою мотивацією медичних працівників до управлінських ролей та браком часу.

Система матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє підвищенню лояльності й залученості персоналу, проте її застосування часто стримується обмеженими фінансовими ресурсами, нерівним доступом та відсутністю формалізованих механізмів. Інструменти оцінювання компетентностей, включаючи

KPI, оцінювання 360° та професійні портфоліо, забезпечують виявлення талантів та підвищення ефективності роботи, але можуть супроводжуватися суб'єктивністю оцінок, опором персоналу та недостатнім рівнем цифровізації процесів.

Значущим інструментом є інститут інструкторів, який забезпечує стандартизацію клінічної практики та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, хоча його впровадження обмежується нестачею кандидатів, перевантаженням інструкторів і необхідністю сертифікації. Використання digital HR-платформ сприяє оптимізації управлінських процесів і прозорості розвитку персоналу, але потребує достатнього рівня цифрових компетентностей і технічного забезпечення. Завершальним інструментом виступає участь у науковій та міжнародній діяльності, яка підвищує інноваційність та репутацію закладу, хоча її ефективність стримується фінансовими, організаційними та мовними бар'єрами.

Таким чином, зазначені інструменти формують цілісну систему управління талантами медичного закладу, однак їх практична реалізація потребує врахування наявних обмежень, ресурсних можливостей та специфіки функціонування установ охорони здоров'я, що зумовлює необхідність комплексного та стратегічного підходу до розвитку людського капіталу.

Отже, інструменти управління талантами в медичних закладах забезпечують формування та розвиток високопотенційного персоналу, що є ключовим чинником підвищення якості медичних послуг і конкурентоспроможності установи. Їхнє комплексне застосування сприяє професійному зростанню працівників, зміцненню кадрового резерву та впровадженню інновацій у клінічну практику. Водночас ефективність цих інструментів суттєво залежить від ресурсного забезпечення, організаційної підтримки та готовності персоналу до змін. Це визначає необхідність стратегічного підходу до управління талантами як складової розвитку людського капіталу медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Gallardo-Gallardo Eva, Dries Nicky, Gonzбlez-Cruz Tombs F. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? Human Resource Management Review, 2013.Volume 23. Issue 4. Pages 290-300. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002.

2. Tansley Carole. What do we mean by the term “talent” in talent management? Industrial and Commercial Training. 2011. №43. P. 266-274. https://doi.org/10.1108/00197851111145853.

ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ АДЕКВАТНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я

Махобей Еліна Юріївна,
здобувачка вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Моніторинг персоналу закладу охорони здоров’я слід визначати як систематичний, безперервний та комплексний процес збору, аналізу, оцінювання та інтерпретації інформації щодо кількісних та якісних характеристик кадрового забезпечення, професійної діяльності, компетентностей, мотиваційних параметрів і кадрових ризиків з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримку ефективного функціонування медичного закладу. Його сутність полягає у використанні науково валідних методів кадрової аналітики, інструментів HR-моніторингу та цифрових платформ для забезпечення прозорості й адаптивності кадрової політики в умовах динамічних змін системи охорони здоров’я.

Особливості моніторингу персоналу в медичній сфері зумовлені специфікою професійної діяльності медичних працівників, високим рівнем відповідальності та ризиків, впливом емоційного та фізичного навантаження, необхідністю постійного професійного розвитку та дотримання стандартів надання медичної допомоги. Важливою особливістю є акцент на оцінюванні компетентностей, професійного вигорання, кадрової стабільності та

якості командної взаємодії, що безпосередньо впливають на безпеку пацієнтів. Моніторинг також відзначається підвищеною чутливістю до етичних та правових аспектів, пов'язаних із конфіденційністю персональних даних працівників. Крім того, він має бути інтегрованим у стратегічне управління та включати прогнозування кадрових потреб з урахуванням демографічних, епідеміологічних і організаційних чинників. Таким чином, моніторинг персоналу в закладі охорони здоров'я характеризується комплексністю, динамічністю, превентивною спрямованістю та високим рівнем аналітичної підтримки управлінських рішень.

Моніторинг персоналу закладу охорони здоров'я слід визначати як систематичний, безперервний та комплексний процес збору, аналізу, оцінювання та інтерпретації інформації щодо кількісних та якісних характеристик кадрового забезпечення, професійної діяльності, компетентностей, мотиваційних параметрів і кадрових ризиків з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримку ефективного функціонування медичного закладу [1]. Його сутність полягає у використанні науково валідних методів кадрової аналітики, інструментів HR-моніторингу та цифрових платформ для забезпечення прозорості й адаптивності кадрової політики в умовах динамічних змін системи охорони здоров'я.

Особливості моніторингу персоналу в медичній сфері зумовлені специфікою професійної діяльності медичних працівників, високим рівнем відповідальності та ризиків, впливом емоційного та фізичного навантаження, необхідністю постійного професійного розвитку та дотримання стандартів надання медичної допомоги. Важливою особливістю є акцент на оцінюванні компетентностей, професійного вигорання, кадрової стабільності та якості командної взаємодії, що безпосередньо впливають на безпеку пацієнтів. Моніторинг також відзначається підвищеною чутливістю до етичних та правових аспектів, пов'язаних із конфіденційністю персональних даних працівників [2]. Крім того, він має бути інтегрованим у стратегічне управління та включати прогнозування кадрових потреб з урахуванням демографічних, епідеміологічних і організаційних чинників. Таким чином, моніторинг персоналу в

закладі охорони здоров'я характеризується комплексністю, динамічністю, превентивною спрямованістю та високим рівнем аналітичної підтримки управлінських рішень.

Інструменти моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я доцільно визначити як сукупність методів, процедур, цифрових технологій та аналітичних засобів, спрямованих на систематичний збір, обробку, оцінювання та інтерпретацію інформації щодо кадрового потенціалу, професійної діяльності, компетентностей, мотиваційно-поведінкових характеристик і кадрових ризиків медичного персоналу з метою забезпечення обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері кадрової політики. Вони включають традиційні та інноваційні засоби HR-аналітики, такі як кадрові аудити, оцінювання компетентностей, ключові показники ефективності (KPI), опитування задоволеності й емоційного стану працівників, інструменти управління продуктивністю, електронні кадрові системи та цифрові платформи збору даних.

Застосування інструментів моніторингу забезпечує комплексність та об'єктивність оцінювання кадрових процесів, дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати використання людського ресурсу та формувати ефективні програми професійного розвитку і утримання персоналу. Особливу значущість ці інструменти набувають у закладах охорони здоров'я, де якість кадрового забезпечення безпосередньо впливає на безпеку пацієнтів, результативність медичної допомоги та стійкість функціонування установи в умовах високої динамічності та ризикогенності професійного середовища (табл. 1).

Таблиця 1.

Інструменти моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я

Інструменти моніторингу	Зміст	Переваги	Недоліки
Кадровий аудит	Комплексна перевірка кадрового складу, документів, відповідності кваліфікації вимогам посади	Забезпечує об'єктивне уявлення про кадровий потенціал; виявляє структурні дисбаланси; сприяє	Вимагає значних ресурсів; може викликати опір персоналу; потребує залучення фахівців

		оптимізації штатної політики	
Оцінювання компетентностей	Аналіз професійних знань, навичок, поведінкових характеристик працівників	Дозволяє визначити потреби у навчанні; підтримує якість медичних послуг; підвищує ефективність розстановки кадрів	Суб'єктивність оцінювання; потреба у стандартизованих методиках; висока трудомісткість
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання результативності діяльності працівників за встановленими індикаторами	Підвищує відповідальність і мотивацію; формує прозору систему оцінювання; підтримує управлінські рішення	Ризик формального підходу; можливе спотворення поведінки персоналу задля показників; складність розробки релевантних KPI
Опитування задоволеності персоналу	Вивчення рівня мотивації, емоційного стану, умов праці та взаємин у колективі	Виявляє ризики вигорання; покращує комунікацію; сприяє формуванню позитивного клімату	Низька відвертість відповідей; потреба у регулярності; складність інтерпретації результатів
Метод 360°	Комплексне оцінювання працівника колегами, керівництвом та пацієнтами	Забезпечує багатовимірність оцінки; сприяє розвитку командної взаємодії; виявляє приховані проблеми	Конфліктність результатів; високі часові витрати; складність впровадження в медичних умовах
HR-аналітика / електронні кадрові системи (HRIS)	Автоматизований збір та аналіз даних про персонал у цифрових платформах	Оперативність доступу до інформації; точність даних; можливість прогнозування кадрових потреб	Висока вартість впровадження; потреба у цифровій компетентності персоналу; ризики кібербезпеки
Моніторинг плинності кадрів	Аналіз причин звільнень і стабільності персоналу	Дозволяє визначити кадрові ризики; підтримує стратегію утримання працівників	Неповнота інформації; залежність від якісних інтерв'ю; можливі упередження
Аналіз навантаження та робочого часу	Облік тривалості роботи, кількості пацієнтів,	Запобігає перевантаженню; знижує ризик	Труднощі точного вимірювання; можливий опір

	інтенсивності чергувань	професійного вигорання; оптимізує розподіл ресурсів	персоналу; потреба у спеціальному програмному забезпеченні
Атестація персоналу	Періодичне підтвердження кваліфікації та відповідності стандартам	Підвищує якість медичних послуг; забезпечує відповідність нормативам; стимулює професійний розвиток	Формальність процедури; стресовість для працівників; ризик корупційних проявів
Медична сертифікація та ліцензування	Перевірка відповідності професійним та етичним стандартам	Гарантує безпеку пацієнтів; підвищує престиж професії; забезпечує контроль якості	Висока регулятивність; фінансові витрати; потреба у постійному оновленні компетентностей

Примітка. Систематизовано автором на основі [3]

Інструменти моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я становлять комплекс аналітичних, оціночних і цифрових засобів, спрямованих на забезпечення об'єктивного контролю за станом кадрового потенціалу та ефективністю його використання. Кадровий аудит дозволяє отримати цілісне уявлення про відповідність кадрового складу вимогам закладу та виявити структурні дисбаланси, тоді як оцінювання компетентностей забезпечує визначення рівня професійної підготовки та потреб у навчанні. Використання ключових показників ефективності (KPI) сприяє формуванню прозорої системи оцінювання результативності праці, проте потребує ретельного підбору індикаторів для уникнення формального підходу. Опитування задоволеності персоналу та інструменти оцінювання емоційного стану дають змогу виявляти ризики професійного вигорання та проблеми організаційного клімату. Технологія 360°-оцінювання розширює аналітичні можливості шляхом отримання багатовимірної інформації з різних джерел, що сприяє розвитку командної взаємодії. Цифрові HR-аналітичні системи та електронні кадрові платформи забезпечують оперативність доступу до даних,

підвищують точність аналізу та дозволяють прогнозувати кадрові потреби закладу. Моніторинг плинності кадрів та аналіз навантаження медичного персоналу є важливими для запобігання перевантаженню та утримання фахівців. Атестація та медична сертифікація виступають механізмами контролю відповідності професійним стандартам і гарантують якість медичних послуг. У сукупності ці інструменти забезпечують комплексний підхід до формування науково обґрунтованої кадрової політики, підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення кадрової стійкості закладу охорони здоров'я.

Отже, інструменти моніторингу персоналу закладу охорони здоров'я є ключовим механізмом забезпечення ефективної та адаптивної кадрової політики, заснованої на об'єктивних даних. Їх комплексне застосування дозволяє своєчасно виявляти кадрові ризики, дисбаланси у розподілі навантаження та потреби у професійному розвитку медичних працівників. Використання цифрових аналітичних систем підвищує точність управлінських рішень і сприяє прогнозуванню кадрових потреб у динамічному середовищі охорони здоров'я. Інструменти оцінювання компетентностей, задоволеності та ефективності діяльності персоналу сприяють підвищенню якості медичних послуг і кадрової стабільності. Таким чином, моніторинг персоналу виступає основою формування стійкого, професійного та результативного кадрового потенціалу медичного закладу.

Список використаних джерел

1. Мальчик М., Попко О., Оплачко І. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2024. №59.

2. Одрехівський М., Дарміць Р., Жежуха В. Інтелектуальні інформаційні системи моніторингу компетентностей управлінців інноваційних підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2022. № 5 (46). С. 222–238. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3884

3. Перерва П., Кобєлєва Т. Теоретичні засади комплаєнс-моніторингу в системі економічної безпеки промислового

підприємства. *Вісн. Нац. техн. у-ту «Харк. політехнічний ін-т» Серія: Економічні науки.* 2019. № 1. С. 65–72. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.65

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ІНСТИТУЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

Михайленко Марина Михайлівна,
аспірантка за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування кафедри медицини невідкладних станів Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика, м. Київ

Збереження життя та здоров'я нації є пріоритетним завданням державної політики у сфері охорони здоров'я, оскільки визначає не лише демографічну ситуацію в країні, а й впливає на національну безпеку держави загалом. Вирішення такої проблеми потребує вдосконалення управління сферою громадського здоров'я, що, в свою чергу, вимагає виваженої та продуманої державної політики у цій галузі [1, с. 113].

Понад те, з погляду інтересів нації та під впливом нових реалій, зокрема, з урахуванням військових дій на території України, епідемічних загроз та небезпек, які демонструють необхідність підвищення рівня готовності та кваліфікованого реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я, масштаб, час або непередбачуваність яких може нести ризик перевищення звичайних спроможностей реагування, існуюча система громадського здоров'я має бути осучаснена та доповнена новим виміром та ключовими пріоритетами.

Нагадаємо, що на рівні кожної області ключовою інституцією в системі громадського здоров'я визначені Центри контролю та профілактики хвороб (далі - ЦКПХ), які здійснюють проведення оцінки ризиків для здоров'я та санітарно-епідемічного

благополуччя населення регіону, епідеміологічний нагляд, організовують проведення імунопрофілактики населення, виконують функції щодо протидії спалахам інфекційним хвороб та реагування на надзвичайні ситуації в рамках роботи функціональних і територіальних підсистем єдиної державної системи цивільного захисту, впроваджують програми профілактики. Розгалужена мережа ЦКПХ як основа системи громадського здоров'я у регіонах дозволяє краще сформувати картину ризиків та потреб на рівні кожного окремого регіону та його громад [5], що дає змогу оперативно ухвалювати рішення та координувати їх на місцях.

Слід відмітити, що у складі ЦКПХ були утворені та функціонують оперативно-диспетчерський підрозділ, що працює у цілодобовому режимі, та групи (бригади) оперативного реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я. Разом з тим, Законом України № 2573-IX «Про систему громадського здоров'я», введеним в дію з 1 жовтня 2023 року [3], головною експертною установою у сфері громадського здоров'я на національному рівні було визначено Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України (далі - ЦГЗ).

З огляду на перелік функцій та напрямів діяльності Центру громадського здоров'я України варто відмітити, зокрема, аналіз ефективності застосування заходів щодо запобігання виникненню та поширенню інфекційних хвороб та забезпечення готовності ЦКПХ до реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я.

Військова агресія, що триває уже більше трьох років, негативно вплинула на стан громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення. Тому, виникла потреба у вдосконаленні стратегічних підходів до реагування на такі кризи та впровадження відповідних контрзаходів. Контроль над інфекційними захворюваннями та безперервний доступ до вакцинації під час повномасштабної війни вимагає від медичної системи насамперед стійкості, швидкої оцінки та зміни підходів.

Для реалізації зазначеного необхідно виробити новий підхід до управління діяльністю інституцій громадського здоров'я, який

би був орієнтований на актуальні аспекти суспільного життя та сьогодення. Для досягнення цієї мети Міністерство охорони здоров'я України як центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері громадського здоров'я, визначило на 2025-2026 роки ключовими пріоритетами розвитку Центрів контролю та профілактики хвороб такі напрямки: готовність до будь-яких надзвичайних ситуацій у сфері громадського здоров'я на рівні областей і всієї країни; посилення груп реагування та виїзної роботи медичних команд у громадах; підготовка до впровадження з 2026 року оновленого Календаря профілактичних щеплень, який гармонізує українські підходи до вакцинації з європейськими стандартами. «Для цього ЦКПХ на початку поточного року отримали 19 спеціальних автомобілів, що працюють як мобільні медичні клініки. Серед практичних результатів — з початку 2025 року мобільні медичні команди вже надали допомогу понад 164 тисячам українців у понад 700 громадах» [2].

З огляду на це зазначимо, що «Україна розпочала перехід до нової моделі громадського здоров'я, що базується на європейських підходах — профілактиці захворювань, управлінні ризиками та доступності медичних послуг у громадах» [6].

Безумовно важливим аспектом реалізації зазначених вище напрямків розвитку ключових інституцій системи громадського здоров'я залишається планування та накопичення ресурсів, необхідних для того, щоб мобільні медичні групи та команди реагування ЦКПХ були спроможні здійснювати виїзди до найвіддаленіших громад з тимчасово ускладненим доступом населення до комплексної медичної допомоги, деокупованих, прифронтових територій та місць виникнення надзвичайних ситуацій. У цьому контексті, для зміцнення стратегічних резервів медичних засобів реагування у надзвичайних ситуаціях Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України в рамках програми EU4Health долучився до реалізації ініціативи ЄС JA Stockpile, яку «Європейський Союз створив у відповідь на безпрецедентні виклики, які оприявнила пандемія COVID-19. Проєкт надаватиме підтримку функціонуванню системи врядування

у сфері кризового управління та сприятиме покращенню реагування на надзвичайні ситуації шляхом зміцнення резервів та безпеки у сфері охорони здоров'я» [7].

Вважається, що визначення оптимальних механізмів впровадження нової, осучасненої моделі системи громадського здоров'я та вдосконалення публічного управління цією сферою охорони здоров'я потребує участі не тільки експертів із представників країн Європейського Союзу, а й міжнародних організацій з використанням найкращих доступних даних та ресурсів. З огляду на це, в липні поточного року Бюро Всесвітньої організації охорони здоров'я в Україні (далі - ВООЗ) було організовано проведення національного тематичного семінару «Раннє виявлення, оповіщення та реагування в умовах надзвичайних ситуацій (EWAR)». В рамках заходу ВООЗ об'єднала всі зацікавлені сторони, зокрема, МОЗ, ЦГЗ, обласні Центри контролю та профілактики хвороб, Держпродспоживслужбу та її територіальні органи, які вже беруть участь або приєднуються до заходів реагування на надзвичайні ситуації. Серед завдань тренінгу – оцінка підходів та наявних спроможностей щодо раннього реагування та оповіщення у заданому сценарії надзвичайної ситуації, визначення відповідних джерел епідеміологічної інформації, аналіз ризиків та розробка алгоритмів реагування. Слід відмітити, що застосування учасниками тренінгу на практичному рівні ресурсів системи EWAR (Early Warning, Alert and Response) підвищує здатність до раннього попередження (про потенційні загрози), оповіщення (в разі верифікації загрози та виявлення високого рівня ризику) та реагування (негайне вжиття заходів) на надзвичайні події у сфері громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення Крім того, в контексті реалізації принципів та підходів концепції «Єдине здоров'я» міжвідомча співпраця в соціальному вимірі сприяє ефективному використанню ресурсів та синергії зусиль на місцевому, регіональному та національному рівнях [4].

Висновки. Оптимізація оперативного реагування на надзвичайні ситуації у сфері санітарно-епідемічного благополуччя населення є складним, але вкрай необхідним процесом в умовах

сьогодення, що вимагає від суб'єктів та інституцій системи громадського здоров'я використання дієвих механізмів та інструментів публічного управління, заснованих на кращих міжнародних стандартах управління, спрямованих на мінімізацію ризиків виникнення і поширення епідемічних загроз та надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Бойчунь С. О. Державна політика у сфері громадського здоров'я: нормативно-правовий аспект. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 113-117. DOI https://doi.org/10.32782/ pma2663-5240-2023.35.21

2. Оперативне реагування, виїзди медичних команд та підготовка до нового Календаря щеплень – пріоритети системи громадського здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uk/operativne-reaguvannya-viyizdi-medichnih-komand-ta-pidgotovka-do-novogo-kalendarya-sheplen-prioriteti-dlya-sistemi-gromadskogo-zdorov-ya (дата звернення 27.11.2025).

3. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2573-20#n202 (дата звернення 27.11.2025).

4. Раннє виявлення, оповіщення та реагування (EWAR) в умовах надзвичайних ситуацій: фахівці Держпродспоживслужби взяли участь у тематичному семінарі. URL: https://dpss.gov.ua/news/rannie-vyiavlennia-opovishchennia-ta-reahuvannia-u-nadzvychainykh-sytuatsiiakh-fakhivtsi-derzhprodspozhyvsluzhby-vzialy-uchast-u-tematychnomu-seminari (дата звернення 27.11.2025).

5. Розвиток системи громадського здоров'я: у МОЗ провели серію нарад з керівниками ЦКПХ щодо обговорення результатів роботи та пріоритетів. URL: https://moz.gov.ua/uk/rozvitok-sistemi-gromadskogo-zdorov-ya-u-moz-proveli-seriyu-narad-z-kerivnikami-ckph-shodo-obgovorennya-rezultativ-roboti-ta-prioritetiv (дата звернення 27.11.2025).

6. Україна переходить до нової системи громадського здоров'я: мобільні клініки, вакцинація та управління ризиками за стандартами ЄС. URL: https://moz.gov.ua/uk/rozvitok-sistemi-

gromadskogo-zdorov-ya-u-moz-proveli-seriyu-narad-z-kerivnikami-ckph-shodo-obgovorennya-rezultativ-roboti-ta-prioritetiv (дата звернення 27.11.2025).

7. ЦГЗ долучився до реалізації ініціативи ЄС JA Stockpile для зміцнення стратегічних резервів медичних засобів реагування. URL: https://phc.org.ua/news/cgz-doluchivsya-do-realizacii-iniciativi-es-ja-stockpile-dlya-zmicnennya-strategichnikh (дата звернення 27.11.2025)

ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МЕДИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Пастущенко Ірина Петрівна
аспірантка кафедри публічного управління та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика
м.Київ,

Цифрові технології та інноваційні рішення стрімко інтегруються в усі сфери глобального суспільства, зокрема в медицину. Системи охорони здоров'я переходять у новий етап розвитку, заснований на застосуванні інноваційних цифрових медичних технологій. Телемедицина стає невід'ємною частиною сучасної моделі надання медичної допомоги, а в практичній діяльності медичних працівників дедалі ширше використовуються штучний інтелект, мобільні пристрої для моніторингу стану здоров'я (смарт-годинники, цифрові датчики температури тощо).

В сфері медичного обслуговування України відбуваються кардинальні трансформації, які зумовлені в значній мірі процесами цифровізації та технологізації. Ці процеси на державному рівні відображено у стратегічних нормативно-правових документах, серед яких Концепція розвитку електронного урядування (розпорядження КМУ від 20.09.2017 № 649-р), Концепція розвитку електронної охорони здоров'я [4] (розпорядження КМУ від 28.12.2020 № 1671-р), Стратегія цифрового розвитку інноваційної

діяльності України на період до 2030 року [5] (розпорядження КМУ від 31.12.2024 № 1351-р) та Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [6] (розпорядження КМУ від 17.01.2025 № 34-р).

У цих актах визначено пріоритети цифрової трансформації галузі, зокрема створення сучасної інфраструктури е-здоров'я (eHealth), розвиток телемедицини, впровадження інтегрованих медичних інформаційних систем, цифрових сервісів для пацієнтів і лікарів, а також автоматизацію таких базових процесів діяльності ЗОЗ, як реєстрація, діагностика, управління, фінансування. Цифрові технології розглядаються як основні інструменти модернізації публічного управління охороною здоров'я, а цифрова трансформація – як ефективний механізм забезпечення реалізації конституційних прав громадян на доступну та якісну медичну допомогу.

Аналіз сучасного зарубіжного досвіду, зокрема японського засвідчує, про провідну роль технологізації та цифровізації у розвитку сфери медичного обслуговування в умовах глобалізаційних перетворень і сучасних викликів. Інтеграція цифрових технологій у діяльність закладів охорони здоров'я сприяє підвищенню доступності, якості та ефективності медичних послуг, а також створює передумови для формування конкурентних переваг на ринку медичних послуг. У цьому контексті технологізація та цифровізація публічного управління у сфері медичного обслуговування постають як стратегічні пріоритети державної політики у сфері охорони здоров'я.

Е-здоров'я є одним із ключових стратегічних напрямів медичної реформи, що реалізується в межах цифрової трансформації системи охорони здоров'я України поетапно, починаючи з 2017 року. Постановою КМУ від 17.03.2017 № 152 «Про забезпечення доступності лікарських засобів» було започатковано урядову програму «Доступні ліки», впроваджену в електронному форматі (е-рецепт). Наказом МОЗ України Наказом МОЗ від 14.12.2017 № 1597 створено державне підприємство «Електронне здоров'я», яке визначено відповідальним за розвиток національної системи е-здоров'я. Вагомий внесок у розвиток ЕСОЗ

зроблено проектом USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я», який реалізовувався МОЗ України спільно з міжнародними партнерами у 2018-2023 роках.

Е-здоров'я слід розглядати не лише як технічний інструмент, але й як сучасний організаційно-правовий механізм публічного управління, що сприяє трансформації національної сфери медичного обслуговування. На сьогодні ЕСОЗ забезпечує широке застосування е-рецептів, е-направлень, електронних реєстрів пацієнтів та модулів реабілітації. Її впровадження підвищує ефективність, доступність і якість медичних послуг, формує засади пацієнтоцентричності, прозорості та підзвітності у системі охорони здоров'я [4].

Держава через механізми публічно-приватних партнерств з участю іноземних інвесторів і технологічних компаній планує залучати інвестиції в відновлення, модернізацію медичної інфраструктури та впровадження інноваційних технологій [3]. Україна здійснює активну міжнародну співпрацю в сфері охорони здоров'я, яка включає участь у міжнародних проектах цифрової охорони здоров'я [2], підтримку з боку ВООЗ, зокрема шляхом посилення стійкості медичної системи, сприяння цифровим рішенням у сфері охорони здоров'я [7, с. 8, 9, 27], технічні та фінансові угоди, обміни досвідом з країнами ЄС і міжнародними організаціями [1]. Приватний суспільний сектор дедалі активніше підтримує інноваційні медичні проекти, європейська програма «Fast Track Validation» виділяє для молодих дослідників, що працюють над персоналізованими медичними рішеннями фінансування в межах 80 000 євро.

Провівши дослідження щодо технологізації та цифровізації як стратегічного пріоритету підвищення ефективності публічного управління сферою медичного обслуговування можна зробити наступні висновки.

Обґрунтовано, що цифровізація та технологізація є стратегічним пріоритетом публічного управління у сфері медичного обслуговування, які сприяють оптимізації управлінських процесів, пацієнтоцентричності, підвищенню прозорості та зручності надання медичних послуг.

Доведено, що е-здоров'я є інтеграційним поняттям, яке охоплює цифрові інструменти управління медичною інформацією, комунікацію між пацієнтами й медичними працівниками та підтримку управлінських рішень, тоді як телемедицина виступає його функціональною складовою, зорієнтованою на дистанційне надання медичних послуг, підвищення їх ефективності та зменшення територіальної нерівності в доступі до них.

Телемедицина набуває ознак організаційно-правового механізму публічного управління, що забезпечує реалізацію прав громадян на якісну та доступну медичну допомогу.

Зазначено, що цифровізація сприяє зниженню адміністративного навантаження та депаперизації, прозорості управлінських процесів і підвищенню пацієнтоцентричності. Вирішення цих питань потребує оновлення нормативно-правової бази, розширення державно-приватного партнерства, залучення інвестицій і міжнародної технічної допомоги. Водночас виявлено проблеми: обмежене фінансування цифрових проектів, недосконаліть нормативного регулювання, нерівномірність інфраструктурного забезпечення, дефіцит кадрів із цифровими компетентностями та загрози кібербезпеці.

З'ясовано, що до проблем інвестиційного забезпечення цифровізації та технологічного розвитку сфери охорони здоров'я необхідно віднести недостатню прозорість і деталізацію фінансування медичних науково-дослідних робіт, обмеженість приватних інвестицій через ризики нормативно-правової невизначеності та відсутність гарантій повернення капіталовкладень.

Список використаних джерел:

1. Міжнародна технічна допомога. URL: https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodna-tehnichna-dopomoga

2. Міжнародні домовленості, укладені на виконання угод між Україною та іноземними державами. URL: https://moz.gov.ua/uk/mizhnarodna-spivpracja

3. Мінрозвитку залучає інвестиції у відновлення медичної інфраструктури завдяки механізму публічно-приватного партнерства. URL : https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-zaluchaie-

investytsii-u-vidnovlennia-medychnoi-infrastruktury-zavdiaky-mekhanizmu-publichno-pryvatnoho-partnerstva

4. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 груд. 2020 р. № 1671-р (із змінами і доповненнями, чинними станом на 2025 р.) // Уряд. кур'єр: офіц. вид. – 2021. – 20 січ. (№ 12).

5. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 груд. 2024 р. № 1351-р (із змінами і доповненнями, чинними станом на 2025 р.) // Офіц. вісн. України. 2025. 10 лют. (№ 11). Ст. 890.

6. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2025 р. № 34-р. *Уряд. кур'єр:* офіц. вид. 2025. 31 січ. (№ 24). 132

7. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2024, 24 с.

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Страшок Євгенія Олександрівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м.Київ

Реформування кадрової політики Міністерства охорони здоров'я України потребує орієнтації на міжнародний досвід управління людськими ресурсами у сфері державного управління та охорони здоров'я. Найбільш цінними є моделі країн Європейського

Союзу, які успішно поєднали ефективність бюрократичних структур із сучасними методами HRM - стратегічним плануванням, компетентнісними підходами, аналітикою персоналу та цифровими інструментами управління.

Європейські стандарти управління персоналом у державному секторі. Міжнародні документи, такі як Європейська хартія державної служби, Рекомендації ОЕСР щодо публічної служби XXI століття та Програма ВООЗ "Human Resources for Health 2030", визначають основні принципи кадрової політики у сфері охорони здоров'я:

- прозорість та підзвітність кадрових процесів;
- планування людських ресурсів на основі потреб галузі;
- розвиток компетенцій та етичного лідерства;
- цифровізація кадрового менеджменту;
- партнерство між державою, академічним сектором і професійними асоціаціями [4].

Україна поступово інтегрує ці принципи у власну систему публічного управління, однак досвід держав ЄС може стати орієнтиром для подальшого вдосконалення кадрової політики МОЗ.

Особливістю польської моделі є система електронного кадрового адміністрування (e-HR), що забезпечує повну автоматизацію процесів - від добору до оцінювання працівників. Кожен державний службовець має електронне досьє, у якому фіксуються результати атестацій, навчання, службові досягнення та відгуки колег [2-3].

Оцінювання персоналу здійснюється раз на рік за методом «оцінки цілей» (Objectives-based appraisal), який поєднує KPI та етичні показники. Значна увага приділяється мотивації — діє система професійних грантів, премій за інноваційні пропозиції та програм стажування в інших державних органах ЄС.

Для МОЗ України доцільно адаптувати польський досвід у частині створення електронної системи HR-аналітики та впровадження індивідуальних планів розвитку, що дозволить підвищити прозорість і мотивацію персоналу.

У Німеччині кадрова політика Міністерства охорони здоров'я (Bundesministerium für Gesundheit) базується на принципах

“public service professionalism” і “strategic workforce management”. Ключовим елементом є планування персоналу на основі компетенцій - для кожної посади визначено набір професійних і поведінкових компетентностей, які регулярно переглядаються відповідно до потреб галузі.

Особливістю німецької системи є поєднання формального оцінювання (атестації) з самооцінкою та розвитковими бесідами. Раз на два роки проводиться інтерв’ю між керівником і підлеглим, під час якого визначаються індивідуальні цілі, потреби у навчанні та потенціал розвитку [2-3].

Для України цей досвід є цінним у контексті запровадження інституту управлінських бесід як інструменту формування відкритого зворотного зв’язку та підвищення довіри в колективі.

Міністерство охорони здоров’я Литви стало одним із перших у Балтійському регіоні, яке перейшло на електронну систему управління людськими ресурсами (HRIS). Ця система об’єднує добір, оцінювання, навчання та облік кадрів у єдину платформу. Вона інтегрована з державним реєстром посад і дозволяє автоматично формувати кадрову аналітику.

У Литві також діє інститут кадрових радників (HR Advisors) при міністерствах, які відповідають за стратегічне планування людських ресурсів, аналіз ефективності персоналу та координацію навчальних програм. Кожен радник щоквартально звітує уряду про кадрові показники - плинність, рівень задоволеності працівників, участь у навчанні.

Для України доцільно використати цей підхід шляхом введення посади радника з питань розвитку персоналу при керівництві МОЗ, який би координував реалізацію кадрової стратегії та аналізував ефективність HR-процесів.

На основі аналізу зарубіжних практик можна визначити такі напрями, що мають бути адаптовані в кадровій системі МОЗ України:

- запровадити єдину електронну HR платформу для автоматизації кадрових процесів, включаючи електронні особові справи, конкурсні процедури, формування KPI та ведення кадрової аналітики.

- створити компетентнісні профілі посад у МОЗ на основі європейських моделей, що визначатимуть професійні, управлінські, цифрові та етичні компетентності для кожної категорії працівників.

- впровадити систему регулярних управлінських бесід між керівниками та працівниками з метою узгодження індивідуальних цілей, визначення потреб у навчанні та формування культури відповідальності.

- запровадити інститут HR радників при керівництві МОЗ, відповідальних за координацію кадрової політики, розвиток персоналу, управління компетентностями та моніторинг кадрових ризиків.

- розвинути систему професійного навчання шляхом налагодження партнерств з європейськими навчальними центрами, розширення програм обміну кадрами та залучення міжнародної технічної допомоги.

- зміцнити етичні та комунікаційні стандарти державної служби шляхом оновлення кодексу етичного лідерства, упровадження програм розвитку м'яких навичок, формування культури прозорості та взаємоповаги в колективі [1].

Отже, міжнародний досвід показує, що ефективне управління персоналом у сфері охорони здоров'я базується на стратегічному плануванні, цифровізації HR-процесів, компетентнісному підході та розвитку культури лідерства. Адаптація цих елементів до українських реалій дозволить створити сучасну кадрову систему МОЗ, орієнтовану на професіоналізм, ефективність і довіру суспільства.

Список використаних джерел:

1. Зленко А., Перчук О., Луцик О. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. *Society. Document. Communication.* 2023. №19. С. 103–131

2. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління.* 2014. № 3-4. С. 81-88

3. Паламарчук І. В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України:

проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління.* 2019. Вип. 3. С. 181-187

4. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р/ Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov. ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Тевс Світлана Сергіївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Публічне управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я – це комплексна діяльність держави, місцевої влади та інших стейкхолдерів із координації ресурсів для виявлення, оцінки, мінімізації та моніторингу загроз здоров'ю населення, забезпечення профілактики, лікування та реабілітації, що включає політичні, економічні, організаційні та інституційні аспекти. Це передбачає створення системи, яка адаптується до викликів (пандемії, старіння, війни), фінансує програми та забезпечує доступну медичну допомогу, керуючись принципами профілактики та здорового способу життя [1].

На думку В. В. Буга та А. А.Полтавець, механізм публічного управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я населення слугує інструментом для реалізації державних завдань, визначених органами влади, у контексті адміністративних, управлінських та організаційних аспектів. Основна його мета полягає у забезпеченні громадян своєчасними та якісними медичними послугами. Завдяки своїй глибокій сутності та багатогранності категорія «механізм» дозволяє цілісно окреслити інструментарій, що використовується для управління системою охорони здоров'я. Застосування цих механізмів сприяє

встановленню чіткого організаційного порядку, оптимізації послідовності виконання управлінських і адміністративних завдань, а також забезпеченню узгодженості дій усіх структурних елементів системи. Це допомагає створити рівномірне навантаження на підсистеми, сприятиме єдності функціонування, підтримці узгоджених рішень на нижчих рівнях управління та мінімізації суб'єктивного впливу з боку вищих рівнів системи. [2, 3].

Публічне управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я населення спрямоване на реалізацію державної політики, яка забезпечує рівність громадян та соціальних груп у доступі до медичних послуг. Основні завдання публічного управління в цій сфері передбачають:

- адаптацію міжнародного досвіду для покращення й модернізації системи охорони здоров'я;
- мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних з отриманням та наданням медичних послуг;
- підвищення якості медичного обслуговування та впровадження інновацій;
- оптимізацію ресурсного забезпечення медичної галузі;
- розвиток превентивної моделі медичної допомоги;
- формування відповідальності населення за своє здоров'я, а також створення регіональних ринків медичних послуг із відповідною інфраструктурою та логістичною підтримкою.

Регулювання публічного управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я населення здійснюється на підставі низки законодавчих та нормативно-правових актів, які утворюють відповідну правову базу. До цих документів належать: Конституція України; міжнародні нормативно-правові акти, ратифіковані в Україні; положення Цивільного кодексу України, кодифіковане законодавство та закони України; укази і розпорядження Президента України; нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України; рішення Конституційного Суду України.

Окрему роль відіграють відомчі нормативно-правові акти, ухвалені Міністерством охорони здоров'я України та іншими міністерствами й відомствами, що стосуються системи охорони здоров'я й надання медичних послуг населенню. Крім того,

регуляція в цій сфері включає нормативно-правові акти локальних органів державної влади та внутрішні документи лікувально-профілактичних закладів [2; 4].

Отже, здоров'я всіх громадян України - це одна з найголовніших умов існування української держави та фактор єдності суспільства, що завжди має залишатися у фокусі уваги будь-якого управлінського апарату в будь-який час. На жаль, механізми, що забезпечують належний стан системи охорони здоров'я, мають значні недоліки, які особливо візуалізуються в критичних ситуаціях, такі як військові дії. Саме тому необхідно оцінювати публічне управління соціальними ризиками, намагатися вдосконалити його для забезпечення гнучкості та ефективності навіть в надзвичайних ситуаціях. Проблематика реформування публічного управління системою охорони здоров'я є вагомим чинником для забезпечення економічного та соціального розвитку країни та в цілому сталого розвитку держави.

Сьогодні, внаслідок повномасштабного вторгнення росії на незалежну територію України, в країні відбуваються надзвичайно складні демографічні, соціально економічні та політичні переломи, що призвели до низки важливих проблем, які лише забезпечили прогресуванню «довоєнних показників» високого рівня загальної смертності, одного з найвищих рівнів в Європі природним спадом населення, низького рівня середньої тривалості та тривалості здорового життя тощо [2; 5].

Список використаних джерел:

1. Публічне управління соціальними ризиками у сфері охорони здоров'я. URL: https://www.google.com/search.

2. Буга В.В., Полтавець А.А. Публічне управління та адміністрування у сфері охорони здоров'я. URL: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024

3. Козаченко Г. В., Сологуб О. В. Механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні: стан і системо творення. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 2. С. 36-46.

4 Черніховський Р.І. Публічне управління в сфері охорони здоров'я та напрями його покращення. Дніпровський науковий

часопис публічного управління, психології, права. 2023. Випуск 6. С. 277-282.

5. Соколенко Я. В., Харченко Ю. П. Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія право, публічне управління та адміністрування. 2024. №12. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-05/2024-12-02-05

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Черленюк Юрій Черленюк
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, м. Київ

Воєнна агресія проти України створила критичні виклики для системи охорони здоров'я, включно з руйнуванням медичної інфраструктури, порушенням логістики, нерівномірним навантаженням на медичні заклади та загрозами інфекційного характеру. В умовах різноманітних ризиків особливої актуальності набувають інструменти, здатні підтримувати ефективне управління системою в режимі високої невизначеності. Штучний інтелект (ШІ) розглядається як один з найбільш перспективних механізмів підвищення стійкості систем охорони здоров'я, оскільки дозволяє прогнозувати загрози, оцінювати ризики, оптимізувати ресурси й підтримувати прийняття управлінських рішень у надзвичайних ситуаціях.

У науковій літературі описано значний потенціал ШІ у сфері управління надзвичайними ситуаціями та реагування в системі охорони здоров'я, зокрема у прогнозуванні природних катастроф, оцінці небезпек, виявленні вразливих територій, оптимізації

логістики та координації реагування. У дослідженнях описано, що ШІ може виконувати функції управління на всіх етапах реагування на надзвичайні ситуації - від попередження та підготовки до реагування та відновлення [1]. Алгоритми машинного навчання довели ефективність у прогнозуванні повеней, землетрусів, цунамі та ураганів шляхом аналізу супутникових даних та моделей просторової небезпеки [1, 2]. Такі інструменти дозволяють органам управління завчасно визначати зони ризику, оптимізувати розподіл ресурсів і формувати сценарії реагування.

У контексті України ці підходи можуть бути безпосередньо адаптовані для підвищення стійкості системи охорони здоров'я. За даними міжнародного досвіду використання ШІ в управлінні медичними системами, описаного в сучасних аналітичних роботах щодо NHS, Kaiser Permanente та систем раннього виявлення інфекційних загроз, інтелектуальні моделі дають можливість точно прогнозувати навантаження на медичні заклади, координувати міжлікарняні мережі та оптимізувати маршрути пацієнтів [3]. В українських умовах такі інструменти здатні підтримувати управлінські рішення на всіх рівнях, забезпечуючи більш оперативну реакцію на загрози та ефективний розподіл ресурсів.

Штучний інтелект має значний потенціал у логістиці медичних ресурсів, що є критичним для України через руйнування транспортної інфраструктури. Моделі ШІ здатні прогнозувати потреби та оптимізувати маршрути постачання харчових продуктів, медикаментів та води, виходячи з масштабів і географії лиха [1]. Це корелює з проблемами українських регіонів, де забезпечення медичних закладів залежить від оперативної оцінки ризиків і оптимізації транспортних шляхів.

Окремим напрямом є застосування ШІ для оцінки психічного здоров'я населення, що пережило катастрофи. Bari et al. наводять дані про використання моделей ШІ для аналізу психічного стану людей, постраждалих від землетрусів у Японії [1], що може бути адаптовано для України - особливо для військових, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Інтеграція інтелектуальних систем для скринінгу психічного здоров'я може підтримувати планування медичних послуг у воєнний та післявоєнний періоди.

Міжнародні дослідження показують, що штучний інтелект у менеджменті надзвичайних ситуацій ефективно застосовується для планування, оптимізації та маршрутизації доставки критичних медичних ресурсів, обладнання та гуманітарної допомоги. Систематичний огляд 2023 року показав, що AI-підходи значно покращують розподіл і доставку необхідних матеріалів у зонах стихій, конфліктів або надзвичайних ситуацій - за рахунок аналізу даних про попит, географію, логістичні обмеження та пріоритетність [4]. У контексті України такі рішення можуть стати основою управління медичною логістикою під час війни та у процесі післявоєнного відновлення.

Важливим напрямом посилення стійкості системи охорони здоров'я є застосування штучного інтелекту в епідеміологічному нагляді та попередженні інфекційних загроз. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати великі масиви даних епіднагляду, включно з офіційною статистикою, електронними медичними записами, даними мобільності населення та інформацією з відкритих джерел, виявляючи патерни, що передують спалахам захворювань. Дослідження показали, що моделі машинного навчання можуть прогнозувати динаміку інфекційних хвороб у просторі і часі з точністю, не гіршою, а інколи й вищою за традиційні статистичні підходи, що створює додаткові можливості для раннього реагування та планування протиепідемічних заходів [5]. Для України в умовах війни та пошкодженої інфраструктури, коли зростає ризик неконтрольованого поширення інфекцій у місцях масового перебування людей, такі інструменти ШІ можуть стати ключовим елементом управління епідеміологічною безпекою.

Отже, використання штучного інтелекту може суттєво посилити стійкість системи охорони здоров'я України під час війни та після її завершення. Інструменти ШІ допомагають швидше виявляти загрози, прогнозувати потреби, керувати ресурсами, покращувати логістику та підтримувати епідеміологічний нагляд. Це підвищує якість і точність управлінських рішень, які є критично важливими в періоди високої невизначеності. У результаті система охорони здоров'я отримує більше можливостей для швидкої

реакції, кращої координації та ефективного планування, що є ключовим для її роботи у воєнний та післявоєнний періоди.

Список використаних джерел

1. Bari L.F., Ahmed I., Ahamed R., Zihan T.A., Sharmin S., Pranto A.H., Islam M.R. Potential use of artificial intelligence (AI) in disaster risk and emergency health management: A critical appraisal on environmental health. Environmental Health Insights. 2023. Vol. 17. P. 1–12.

2. Lin J.T., Melgar D., Thomas A.M., Searcy J. Early warning for great earthquakes from characterization of crustal deformation patterns with deep learning. Journal of Geophysical Research: Solid Earth. 2021. Vol. 126, № 10. e2021JB022703.

3. Черленюк Ю. Міжнародний досвід використання штучного інтелекту в управлінні охороною здоров'я: перспективи для України. *Наукові перспективи*. 2025. Вип. 9(63). С. 571–587.

4. Farazmehr S., Wu Y. Locating and deploying essential goods and equipment in disasters using AI-enabled approaches: A systematic literature review. Progress in Disaster Science. 2023. Vol. 19. Article 100292.

5. Santangelo O.E., Gentile V., Pizzo S., Giordano D., Cedrone F. Machine Learning and Prediction of Infectious Diseases: A Systematic Review. Machine Learning and Knowledge Extraction. 2023. Vol. 5, № 1. C. 175–198.

МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Яворська Юлія Валентинівна,
здобувачка вищої освіти Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Сучасна система охорони здоров'я України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої реформою фінансування, впровадженням принципів автономізації закладів та контрактуванням із НСЗУ, що посилює вимоги до ефективності

управління. У цих умовах формування високоефективної управлінської команди стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності медичного закладу та його здатності надавати якісні послуги. Під впливом цифровізації, інтеграції системи eHealth та розвитку телемедицини змінюються підходи до організації управлінської діяльності, що потребує нових моделей командної взаємодії. Воєнний стан та зростання потреб у медичній допомозі в умовах кризових ситуацій актуалізують необхідність адаптивності управлінських команд. Підвищення ролі менеджерських компетентностей у сфері охорони здоров'я обумовлює перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких командних моделей. Високоефективна управлінська команда забезпечує швидке прийняття рішень, оптимальне використання ресурсів та ефективну комунікацію між структурними підрозділами.

Наукові дослідження засвідчують, що саме командний підхід сприяє формуванню культури безперервного розвитку та інновацій. Водночас багато медичних закладів стикаються з проблемами кадрового дефіциту, низької мотивації управлінців та слабкої інтеграції між професійними групами. Відсутність чітких моделей формування управлінських команд призводить до неузгодженості управлінських рішень і зниження якості послуг. Формування команд, орієнтованих на результат, потребує впровадження сучасних HR-технологій та механізмів управління талантами. Досвід країн ЄС демонструє ефективність застосування компетентнісних моделей і проєктного менеджменту в медичних організаціях. Проте адаптація таких підходів до українського контексту потребує наукового обґрунтування та методичного забезпечення. Особливого значення набуває розвиток лідерських якостей керівників медичних закладів як каталізатора командної ефективності. Високий рівень емоційного інтелекту управлінців сприяє створенню психологічно безпечного середовища та підвищенню мотивації персоналу. Розроблення моделей формування високоефективних команд дозволить підвищити керованість закладів та забезпечити сталість їхнього розвитку.

Наукове осмислення цього процесу сприятиме удосконаленню кадрової політики у сфері охорони здоров'я.

Моделі командоутворення повинні враховувати специфіку медичної діяльності, міждисциплінарність та високий рівень відповідальності. Системний підхід до формування управлінських команд є передумовою підвищення якості медичних послуг і задоволеності пацієнтів. Необхідність ефективних управлінських моделей зумовлена також інтеграцією України до європейського медичного простору та імплементацією міжнародних стандартів. Таким чином, дослідження моделей формування високоефективної управлінської команди має значну наукову і практичну цінність. Воно створює підґрунтя для формування інноваційних підходів до управління медичними закладами в умовах постійних змін.

Управлінська команда закладу охорони здоров'я – це структурно та функціонально інтегрована група керівників і фахівців управлінського профілю, об'єднана спільними стратегічними цілями розвитку медичної організації, яка здійснює координацію, планування, організацію, мотивування та контроль діяльності підрозділів з метою забезпечення якості та безперервності медичної допомоги. Вона характеризується наявністю чітко розподілених управлінських ролей, компетентнісною взаємодоповнюваністю членів, колегіальністю у прийнятті рішень та високим рівнем відповідальності за результати діяльності закладу.

До її характерних рис належать міждисциплінарність, що проявляється у поєднанні управлінських, медичних, економічних, правових і соціальних компетентностей, а також орієнтація на пацієнта як ключового стейкхолдера. Важливими особливостями є командна згуртованість, ефективна комунікація, здатність до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема нормативно-правові трансформації та кризові ситуації. Управлінська команда закладу охорони здоров'я відзначається високим рівнем стратегічного мислення, умінням прогнозувати потреби системи та формувати адаптивні моделі управління ресурсами [1]. Її діяльність ґрунтується на принципах лідерства, довіри, відповідальності та професійної етики. Водночас важливою

рисою є спроможність формувати інноваційну культуру організації, підтримувати професійний розвиток персоналу та впроваджувати сучасні управлінські практики. Саме поєднання компетентнісної синергії, колективної відповідальності та орієнтації на результат визначає ефективність управлінської команди медичного закладу та її здатність забезпечувати стійкий розвиток організації в умовах динамічних змін.

Моделі формування управлінської команди в закладі охорони здоров'я репрезентують різні концептуальні підходи до організації управлінської діяльності, що зумовлено специфікою медичної сфери, високим рівнем відповідальності та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Систематизація моделей формування управлінської команди закладу охорони здоров'я наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Наукова систематизація моделей формування управлінської команди закладу охорони здоров'я

Модель	**Науково-теоретичний зміст**	**Ключові переваги застосування**	**Обмеження та недоліки**
Компетентнісна модель	Передбачає формування управлінської команди на основі визначення, оцінювання та розвитку професійних, управлінських, комунікативних, цифрових та етичних компетентностей відповідно до вимог посади та стратегічних цілей закладу	Забезпечення відповідності управлінського персоналу професійним стандартам; підвищення якості управлінських рішень; можливість цілеспрямованого розвитку персоналу	Тривалий процес формування; потреба у стандартизованих компетентнісних моделях; ризик формалізації оцінювання
Проєктна модель	Ґрунтується на створенні тимчасових управлінських груп для реалізації окремих проєктів чи програм (eHealth, акредитація,	Гнучкість управління; прискорення впровадження інновацій; чітка відповідальність за	Імовірність фрагментації управління; конфлікти між проєктними та функціональними

	контрактування з НСЗУ), з чітким розподілом функцій і відповідальності	результати	структурами
Матрична модель	Поєднує функціональну та проєктну логіку управління; передбачає подвійне підпорядкування та координацію між керівниками напрямів і проєктів	Високий рівень міждисциплінарної взаємодії; оптимізація використання ресурсів; підвищення координації	Складність комунікацій; управлінські конфлікти; нечіткість відповідальності
Модель ситуаційного лідерства	Передбачає адаптацію стилю керівництва до рівня професійної готовності персоналу та характеру управлінських завдань, особливо в умовах невизначеності та криз	Гнучкість управління; ефективність у кризових ситуаціях; персоналізація впливу на персонал	Високі вимоги до лідерських якостей; суб'єктивність оцінки ситуацій; нестабільність управлінських рішень
Талент-орієнтована модель	Орієнтується на виявлення, розвиток, утримання та професійне просування високопотенційних управлінців, формування кадрового резерву	Зростання кадрового потенціалу; підвищення мотивації; формування стратегічного кадрового резерву	Ризик елітарності та внутрішньої конкуренції; висока вартість програм розвитку
Екосистемна модель	Розглядає управлінську команду як елемент організаційної екосистеми, що включає взаємодію із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами (органи влади, партнери, освітні установи, пацієнтська	Інтеграція ресурсів; підвищення інноваційності; формування партнерських мереж	Висока складність координації; залежність від зовнішнього середовища

	спільнота)		
Agile-модель	Передбачає створення гнучких самокерованих команд, здатних оперативно приймати рішення, адаптуватися до нормативних змін і потреб пацієнтів	Висока адаптивність; швидке реагування; підвищення колективної відповідальності	Не всі працівники готові до самокерування; потреба у трансформації організаційної культури
Кластерна модель	Передбачає об'єднання управлінських ресурсів декількох закладів або структурних підрозділів з метою підвищення ефективності управління та оптимізації витрат	Економія ресурсів; доступ до ширшого управлінського потенціалу; масштабованість	Ризик втрати автономії; складність узгодження стратегічних інтересів

Примітка. Систематизовано автором.

Компетентнісна модель ґрунтується на визначенні, оцінюванні та розвитку управлінських, професійних, комунікативних, цифрових та етичних компетентностей, що забезпечує відповідність управлінського персоналу професійним стандартам, сприяє підвищенню якості прийняття рішень та формуванню цільових програм розвитку персоналу. Проєктна модель передбачає формування тимчасових управлінських груп для реалізації окремих проєктів чи програм, що є актуальним у контексті впровадження eHealth, акредитації, контрактування з НСЗУ та інших реформ, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і чітку відповідальність за результати.

Матрична модель поєднує функціональну та проєктну логіку управління, дозволяючи координувати діяльність різних підрозділів, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати рівень міждисциплінарної взаємодії, що є важливим для комплексності медичних послуг. Модель ситуаційного лідерства базується на адаптації стилю керівництва до рівня готовності персоналу та специфіки управлінських завдань, що дозволяє

підвищити ефективність управління в умовах невизначеності, кризових ситуацій та воєнного стану, характерних для сучасної української системи охорони здоров'я . Талант-орієнтована модель спрямована на ідентифікацію, розвиток та утримання високопотенційних управлінців, формування кадрового резерву та підвищення мотивації персоналу, що сприяє стратегічній сталій кадровій політиці медичного закладу [2].

Екосистемна модель розглядає управлінську команду як елемент ширшої організаційної взаємодії із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами, включаючи органи влади, освітні заклади, партнерські організації та пацієнтську спільноту, що забезпечує інтеграцію ресурсів і формування інноваційного середовища. Agile-модель орієнтується на створення гнучких самокерованих команд, здатних швидко адаптуватися до нормативних змін, потреб пацієнтів і внутрішніх організаційних трансформацій, що підвищує оперативність управлінських рішень та рівень колективної відповідальності. Кластерна модель передбачає об'єднання управлінських ресурсів кількох закладів охорони здоров'я або структурних підрозділів для забезпечення масштабованості управлінських практик, оптимізації витрат та доступу до ширшого управлінського потенціалу [3].

Таким чином, кожна модель формування управлінської команди має власні концептуальні засади, переваги та обмеження, що потребує їхнього обґрунтованого вибору з урахуванням стратегічних цілей медичного закладу, його організаційної структури, кадрового потенціалу та зовнішнього середовища. Використання комбінованих підходів дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити інноваційний розвиток, адаптивність та конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я в умовах динамічних трансформацій системи.

Список використаних джерел

1. Киричук В. Сутність та типологія команд. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 62 (Квітень). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-67.

2. Арзянцева Д.А., Захаркевич Н.П., Граматович Ю.В., Подолянчук Б.В. Сучасні методи залучення і мотивації талантів в

умовах відкритих інноваційних екосистем. *Наукові перспективи.* 2025. № 8(62) С. 437-450. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-437-450

3. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СОЦІАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Дубич Клавдія Василівна
професор кафедри управління охороною здоров'я
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л.Шупика, м.Київ

Система соціального захисту населення відігравала важливу роль у будь яких умовах розвитку українського суспільства. Особливо відчутною є її роль в умовах воєнного стану, який накладає на населення України величезну кількість ризиків, які тою чи іншою мірою змушують людей звертатись за соціальним захистом до держави. Викликано це перш за все, всеохоплюючою агресією ворога через тотальне бомбардування цивільної і критичної інфраструктури міст та сіл, знищенням житла і отриманням тяжких поранень не тільки військовослужбовцями на полі бою, а й цивільним населенням, яке пройшло окупацію, полон, міграцію та втрату близьких і рідних. На підставі цього можна констатувати, що соціальні ризики українського суспільства досягли максимального рівня, що в свою чергу потребує такого ж рівня соціального захисту.

Перш ніж розкрити систему соціального захисту та її функціонування проаналізуємо сутність ризику взагалі і в умовах військових дій зокрема. Ґрунтуючись думках різних фахівців, щодо соціальних ризиків ми звернули увагу на визначення Ральфа

Шефера, який вважає, що ризик безпосередньо пов'язаний з небезпекою: природною чи створеною людиною та характеризує її як потенційну втрату. Зважаючи на класифікацію соціальних ризиків відповідно до їх типу та причин виникнення вітчизняний науковець Н.Болотіна згрупувала їх за видами: загальнолюдські(загальносоціальні) як поділені на загальнопоширені (хвороба, непрацездатність, материнство, безробіття, старість, смерть, сімейні витрати тощо) і незагальнопоширені, які держава може визначати за своїм баченням: професійні, зумовлені негативними чинниками виробництва, що призводять до травматизму і професійних захворювань; державно-політичні, пов’язані із воєнними діями, політичними репресіями тощо; техногенні та екологічні[1, с. 49].

Визначивши сутність соціальних ризиків, ми можемо акцентувати увагу на тому, які соціальні ризики супроводжують життя українського суспільства в цій війні, слід зазначити що таке соціальні ризики – це явища об’єктивного характеру, а їх настання не залежить від волі громадянина, суспільства чи держави вцілому. Негативні наслідки соціальних ризиків війни характеризуються тим, що не можуть бути усунуті державою самостійно без допомоги ззовні. Основними чинниками настання соціальних ризиків в період ведення військових дій є обмеження або порушення соціально-економічного розвитку держави та життєдіяльності громадян, яке зумовлює їх соціальну та матеріальну незахищеність. Важливою ознакою унормування соціальних ризиків війни являється те, що вони повинні бути закріплені в законодавстві і внаслідок яких, будь-який громадянин може розраховувати на допомогу держави, суспільства чи міжнародного співтовариства[2,3].

Настання соціального ризику є потенційно можливим, коли в державі йде війна, наслідки якої є основними факторами таких ризиків. Зважаючи на це можна зазначити, що соціальний ризик є соціально значимою обставиною об'єктивного характеру з настанням якої особа чи група осіб не спроможні самостійно їх подолати і потребують підтримки та соціального захисту від держави[2,5].

Сучасна ситуація в Україні в зв'язку з військовою агресією актуалізується проблемами соціальних ризиків для українського суспільства, пов’язані з необхідністю конкретизувати характер ситуації та види загроз в яких знаходять прояв соціальні ризики, вони можуть мати місце не лише з веденням військових дій, а й внаслідок соціально-економічної кризи, соціально-політичної діяльності або бездіяльності[4].

Дослідженням з’ясовано, щоб зменшити негативні наслідки соціальних ризиків в період війни та післявоєнний час, особливо для населення та територій, що були під окупацією і зазнали нищівних бомбардувань та втратили все майно необхідно удосконалити функціонування системи соціального захисту розширивши напрями такого захисту на ризики населення, які не застосовувалися для населення при житті в умовах мирного часу [6]. На думку автора удосконалення функціонування системи соціального захисту можна за допомогою:

запровадження механізмів відновлення критичної інфраструктури держави та власного житла і майна громадян та розробленням програм соціального захисту воїнів і цивільного населення постраждалих внаслідок участі в бойових діях та бомбардувань;

сприяння органів публічної влади та місцевого самоврядування міжнародним донорам, громадським організаціям, благодійним фондам тощо у розробці і реалізації соціальних програм з соціального захисту військовослужбовців та їх сімей і цивільного населення;

запровадженням правил та можливостей повернення на свої території населення з внутрішньої та зовнішньої міграції і надання їм гуманітарної та соціальної допомоги;

запровадження програм забезпечення зайнятості та соціального забезпечення населення деокупованих територій зі зруйнованим потенціалом соціально-економічного розвитку, запровадження механізмів державної та приватної підтримки з відновлення втрачених родинних зв’язків та сприяння пошуку загиблих родичів тощо;

соціальне маневрування доходами громадян шляхом вирівнювання доходів зважаючи на вітчизняні та міжнародні стандарти соціального захисту і вирішення питань соціальної нерівності між багатими та бідними верствами населення, які максимально загострятьсяв повоєнний період;

запровадження системи реабілітаційних центрів для усунення наслідків перенесеного полону, катувань та насилля військовослужбовцями та цивільним населенням;

розроблення механізмів державного управління з локалізації негативних тенденцій, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи соціального захисту населення (податкових, правових, інформаційних, адміністративних, соціально-політичних) тощо[2].

Дослідивши особливості функціонування системи соціального захисту населення України в умовах війни та соціальних ризиків можна зробити наступні висновки.

1. На сучасному рівні розвитку нашої держави можна констатувати, що соціальний захист населення це система заходів правового, соціально-економічного та організаційного характеру, що гарантується і реалізовується державою для забезпечення гідного життя, особливо в умовах війни та максимальному рівні прояву соціальних ризиків в українському суспільстві.

2. Соціальні ризики українського суспільства під час війни виникають і існують в надзвичайних умовах ведення бойових дій, а тому закономірно супроводжують життя населення України, яке потребує полегшення тягаря таких ризиків через застосування системи соціального захисту.

3.Для подолання наслідків соціальних ризиків які спровоковані війною необхідно змінити підходи до формування соціальної політики щодо функціонування системи соціального захисту населення України в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Болотіна Н.Б. Право соціального захисту України: Навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 615 с.

2. Дубич К.В. Соціальні ризики війни та їх вплив на життя українського суспільства. / Матеріали ІІ Міжнародної науково-

практичної конференції «Актуальні проблеми соціальної роботи та соціального забезпечення : європейський та національний вимір» (01-03 червня 2023 року) / за заг. ред. С. Ю. Чернети. Луцьк, - 2023, с.33-37.

3. Кривошеїн В.В. Соціальні ризики. Соціологія: терміни і поняття: Навчальний словник-довідник. за заг. ред. В.М. Пічі. Львів: «Новий Світ – 2000», 2018. С. 464-465.

4. Надрага В.І. Соціальні ризики: сутність, аналіз, можливості впливу: монографія. Київ: Сердюк В.Л., 2015. 330 с.

5. Підлипна Р. П. Система соціального захисту населення в Україні в сучасних умовах: сутність і основні складові. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2015. №1 (69), ч. 1. С. 16–22.

6. Чудик-Білоусова Н. І. Нові соціальні ризики як підстава соціального забезпечення в Україні. *Університетські наукові записки.* 2015. №1 (53). С. 82–108

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ, ІНКЛЮЗІЇ, РІВНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА БЕЗБАР'ЄРНОСТІ ПІД ЧАС НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Кравченко Мілена В'ячеславівна,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика, д.держ.упр., професор
м. Київ

Забезпечення доступності, інклюзії, рівних можливостей та безбар'єрності стають новими стандартами рівня та якості життя у суспільствах, які сповідують цінності гуманізму, рівності у правах та взаємодопомоги. Цілі сталого розвитку ООН наголошують на важливості врахування потреб всіх громадян, Європейська Конвенція з прав людини та Конвенція про права осіб з інвалідністю акцентують на необхідності забезпечення інклюзії,

безперешкодного доступу та рівних можливостей, прав і гарантій всіх груп населення до різних сфер життєдіяльності, документи Ради Європи та Євросоюзу підкреслюють, що демократичні інституції можуть бути сильними і дієвими лише тоді, коли вони доступні для всіх [1-3].

Україна також рухається у напрямі розбудови соціальної держави, зокрема прийнято Закон України про запобігання та протидію дискримінації та Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору, яка передбачає створення безперешкодного середовища для всіх груп населення, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, соціальної та громадянської, економічної та освітньої безбар'єрності до всіх сфер державної політики [4, 5].

Повномасштабне вторгнення та тривала війна збільшили кількість осіб, як військових, так і цивільних, які потребують посиленої уваги, що детермінує перегляд застарілих правил, підходів та стандартів надання послуг, передбачаючи посилення фокусу уваги на реальному забезпеченні індивідуальних потреб значної частини українського суспільства. Це стосується перегляду та виконання державних будівельних норм України, доступності міських просторів, універсального дизайну, інформаційної та цифрової доступності, доступності публічних послуг тощо.

Одна з важливих сфер, яка безпосередньо задіяна у процесі забезпечення доступності, інклюзії, рівних можливостей та безбар'єрності, - це система охорони здоров'я.

Формуючи сучасну модель інклюзії та безбар'єрності в Україні, важливо імплементувати у практичну діяльність медичних працівників надання медичних послуг на основі етичних принципів, які стосуються різних груп пацієнтів. Зокрема, до етичних принципів віднесено: повага до гідності кожної людини, пріоритет прав та інтересів пацієнтів, толерантність, людиноцентричний підхід, довіра та співпраця у вирішенні проблем пацієнтів, доступність послуг, конфіденційність, задоволення специфічних потреб особи, пов'язаних зі станом здоров'я, дотримання професійної етики тощо.

Також є потреба в удосконаленні теоретичних знань та практичної підготовки медичних працівників з питань забезпечення доступності, інклюзії, рівних можливостей та безбар'єрності під час надання медичних послуг.

Актуальним вбачається підвищення рівня обізнаності працівників охорони здоров'я щодо міжнародних і національних стандартів з прав людини, питань недискримінації, доступності та інклюзії для забезпечення створення безбар'єрного простору під час надання медичних послуг.

Набуває пріоритетного значення розвиток професійних компетентностей керівників медичних закладів і медичних працівників організовувати безбар'єрний простір у закладах охорони здоров'я відповідно до вимог вітчизняного законодавства та міжнародних стандартів, а також забезпечувати просторову, інформаційну та цифрову доступність у процесі надання медичних послуг.

Особливої уваги заслуговує необхідність формування безбар'єрної організаційної культури в закладах охорони здоров'я, що передбачає комплекс заходів щодо безбар'єрності у реабілітаційних відділеннях, знань жестової мови медичним персоналом, подолання бар'єрів у ставленні, стереотипів та упереджень у процесі надання медичних послуг для різних груп пацієнтів тощо.

Список використаних джерел:

1. Європейська Конвенція з прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.

2. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

3. Глобальні цілі сталого розвитку 2030 URL: http://www.un.org.ua/images/documents

4. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 № 5207-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 5207-17#Text.

5. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року :

розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/366-2021-%D1%80#Text

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ЦИФРОВИЙ ВИМІР ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ

Малахова Тетяна В'ячеславівна,
доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика, м. Київ.

Ефективність відновлення людського капіталу України у післявоєнний період безпосередньо залежить від синхронізації систем охорони здоров'я та соціального захисту. Зростання чисельності осіб з інвалідністю внаслідок війни та нагальна потреба у комплексній реабілітації ветеранів вимагають відмови від відомчої розрізненості. Традиційна модель, де медична допомога і соціальна підтримка функціонували як ізольовані системи, виявила свою неспроможність в умовах масштабної кризи. Актуальність дослідження полягає в обґрунтуванні нових, інтегрованих механізмів публічного управління, які дозволять забезпечити безперервний супровід постраждалих громадян від етапу лікування та реабілітації до повної соціальної реінтеграції, використовуючи єдині цифрові інструменти та стандарти.

Інституційна архітектура цифрових змін. Фундаментом для модернізації галузі стала Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери. Цей документ визначив перехід від фрагментарної автоматизації до створення єдиного цифрового середовища, здатного взаємодіяти із зовнішніми реєстрами [1].

Центральним елементом нової архітектури стала Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС). Впровадження цієї системи дозволило вирішити критичну проблему управління

даними - їх розрізненість. До запуску ЄІССС інформація про пацієнта, який потребує соціальної допомоги, могла губитися між медичними закладами та управліннями соціального захисту. Згідно з Положенням про ЄІССС, система забезпечує централізацію процесів від прийняття заяви до нарахування виплати [2]. Це стало критично важливим для підтримки ВПО, дозволивши реалізувати принцип екстериторіальності: людина отримує послуги там, де вона фізично перебуває, а не там, де зберігається її паперова справа.

Нова модель оцінювання функціональності та цифрова взаємодія. Ключовим вектором змін став перехід до сучасної моделі оцінювання повсякденного функціонування особи. Впровадження роботи мультидисциплінарних експертних команд на базі кластерних лікарень вимагає безшовної цифрової взаємодії. Пріоритетним завданням є забезпечення повної інтероперабельності між ЄІССС та Електронною системою охорони здоров'я (e-Health). Використання системи електронної взаємодії «Трембіта» дозволяє реалізувати алгоритм, за якого електронний медичний висновок автоматично генерує запит у соціальній системі на забезпечення технічними засобами реабілітації. Це усуває корупційний чинник та необхідність «ходіння по кабінетах» для збору довідок, що особливо актуально для осіб з обмеженою мобільністю.

Ветеранська політика та проактивні послуги. Окремим напрямом інноваційного розвитку є цифровізація послуг для ветеранів. Інтеграція реєстрів Мінветеранів з соціальними базами даних дозволяє запровадити інститут «Електронного кабінету ветерана». Це створює можливості для проактивного надання послуг: держава, володіючи даними про статус особи, самостійно пропонує програми психологічної підтримки, перекваліфікації або санаторно-курортного лікування. Такий підхід змінює парадигму відносин: громадянин перестає бути «прохачем», стаючи клієнтом державного сервісу.

Нова філософія соціальної роботи: кейс-менеджмент. Технологічні зміни неможливі без зміни управлінських підходів. Прийняття Закону України № 4332-IX (щодо удосконалення порядку надання соціальних послуг) у 2025 році закріпило на законодавчому рівні поняття «ведення випадку» (case management)

[3]. Цифрова система дозволяє соціальному працівнику (кейс-менеджеру) бачити повну картину потреб родини. Наприклад, якщо система фіксує, що в родині є демобілізований військовий та дитина з інвалідністю, менеджер формує індивідуальний план, залучаючи необхідних фахівців (психолога, реабілітолога, юриста). Це забезпечує перехід від простих грошових виплат до надання комплексних соціальних послуг.

Пілотні проєкти електронного кейс-менеджменту у кількох областях демонструють, що цифровий формат ведення випадку дозволяє зменшити адміністративне навантаження на працівників, підвищити прозорість рішень та скоротити час між первинним зверненням і фактичним отриманням послуги [4]. На рівні управління це відкриває можливості для моніторингу навантаження на кейс-менеджерів, вимірювання результатів, а не лише обсягів наданих послуг.

Економічна ефективність та верифікація. Цифровізація виступає потужним антикорупційним механізмом. Автоматична верифікація даних отримувачів допомоги через реєстри ДРАЦС, Податкової служби та Міграційної служби дозволяє виявляти неправомірні виплати. Заощаджені бюджетні кошти перерозподіляються на посилення підтримки тих, хто цього дійсно потребує, що підвищує адресність та ефективність бюджетних видатків [4]. Крім того, уніфікація даних наближає Україну до європейських стандартів соціальної статистики (ESSPROS).

Виклики та ризики. Водночас, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, які потребують управлінської уваги:

1. Цифрова інклюзія (Digital Divide): значна частина пацієнтів геріатричного профілю не володіє навичками користування порталом «Дія». Тому збереження фізичних точок доступу (ЦНАП) та розвиток мережі «цифрових амбасадорів» у громадах є обов'язковим.

2. Кібербезпека: концентрація чутливих медичних та соціальних даних в єдиних реєстрах вимагає найвищого рівня захисту (КСЗІ), оскільки ці бази є пріоритетними цілями для кібератак ворога.

3. Кадрова спроможність: робота в новій системі оцінювання функціональності потребує від лікарів та соцпрацівників володіння цифровими компетентностями на рівні впевненого користувача.

4. Стійкість цифрової інфраструктури в умовах війни. Пошкодження енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, релокація частини установ, масові відключення електроенергії ставлять під питання безперервність роботи ЄІССС та суміжних систем. Необхідні резервні дата-центри, використання хмарних рішень, децентралізоване зберігання критичних реєстрів, а також чіткі плани відновлення роботи (disaster recovery plans) [5].

5. Етичні аспекти використання даних та алгоритмів. Широке використання алгоритмів верифікації, скорингу чи прогнозування ризиків бідності створює ризики дискримінації окремих груп, якщо правила прийняття рішень є непрозорими. Потрібні чіткі процедури захисту персональних даних, механізми оскарження автоматизованих рішень, а також залучення громадянського суспільства до обговорення етичних рамок цифрової трансформації соціальної сфери.

Розвиток соціального захисту в Україні за останні роки трансформувався з інструментальної цифровізації окремих послуг у створення цілісної екосистеми підтримки громадян. Формується нова архітектура публічного управління, що базується на глибокій інтеграції із системою охорони здоров'я через eHealth, впровадженні мультидисциплінарного підходу, кейс-менеджменту та використанні МКФ як спільної мови опису стану людини.

Саме синергія медичних та соціальних послуг, підкріплена впровадженням нової людиноцентричної моделі оцінювання потреб, цифрових реєстрів та експертних команд, є запорукою ефективного відновлення людського потенціалу держави у післякризовий період. Від того, наскільки швидко і якісно будуть подолані існуючі виклики цифрової інклюзії, кібербезпеки, кадрової спроможності та етики використання даних залежить не лише ефективність соціальної політики, а й довіра громадян до держави як до партнера у складних життєвих ситуаціях.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-р

2. Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 404. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021-п

3. Про внесення змін до Закону України «Про соціальні послуги» щодо удосконалення порядку надання соціальних послуг: Закон України від 26.03.2025 № 4332-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4332-20 \

4. Малиновський В. Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери. Економіка праці, демографія, соціальна політика. 2021. № 1 (147). С. 27-31. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-09/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf

5. ESSPROS Manual and user guidelines. The European System of integrated Social PROtection Statistics (ESSPROS). Eurostat, 2019. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-gq-22-013?utm_source

ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ ЯК ЧИННИКА ЗМІЦНЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

Мельничук Лариса Михайлівна
доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П,Л.Шупика, м. Київ

Фундаментальною передумовою забезпечення належного рівня соціальної безпеки є концептуалізація основних категорій

соціальних ризиків на рівні державної стратегії. Зазначені ризики інтерпретуються як імовірність виникнення деструктивних явищ на індивідуальному рівні (втрата працездатності, дефіцит доходу, безробіття), оцінка яких здійснюється шляхом комплексного аналізу соціально-економічного статусу особи [7].

В сучасних умовах до основних соціальних ризиків правомірно віднести наявність низки бар'єрів у реалізації прав громадян, отриманні доступу до публічних послуг та повноцінної участі у суспільному житті. Ці бар'єри стосуються різних сфер - освіти, працевлаштування, доступу до соціальної та цифрової інфраструктури, впливу на важливі рішенні у житті громади та держави. Відповідно відсутність безперешкодного середовища не лише створює проблеми для окремих громадян, а також призводить до загального погіршення добробуту в цілому населення країни.

Діагностика соціального стану українського суспільства свідчить, що основні соціальні ризики досягли масштабів, які можуть становити реальну загрозу національній безпеці держави. Серед них – бідність, диференціація населення, відчуженість значної кількості громадян від суспільного життя, звуження їх доступу до освіти, охорони здоров'я, системи соціального захисту.

Найбільша проблема соціальної ексклюзії в країні, як показують дослідження, стосується ринку праці, що є головним індикатором забезпечення матеріального добробуту працездатного населення держави. Наявні обмеження та бар'єри, які не дозволяють виявляти активність на ринку праці маломобільним групам, відмічається недостатня кількість доступних робочих місць для осіб з інвалідністю, осіб, які мають дітей дошкільного віку, молодих громадян. Потенціал підприємництва та самозайнятості не використовується повною мірою для забезпечення економічної свободи зазначених соціальних груп населення через неефективність системи стимулювання підприємництва, належного консультативного супроводу у процесі створення та реєстрації підприємницької діяльності, тощо. [1; 5]

Існує комплекс викликів, пов'язаних із наявністю проблем для різних груп населення стосовно можливості повноцінного, безбар'єрного доступу до освіти, не враховується роль

неформальної освіти як самостійного освітнього інструменту. Освітнє середовище не сприяє розвитку інклюзії, а навпаки, часто створює бар'єри для учасників освітнього процесу. Організація освітнього процесу не враховує повною мірою особливості роботи з особами з особливими освітніми потребами. Відмічається недостатній рівень підготовки педагогічних працівників та психологічних служб закладів освіти для роботи з такими особами, не відповідає потребам забезпеченість інклюзивно-ресурсних центрів досвідченими фахівцями [5].

Попри те, що мережа закладів первинної медичної допомоги є достатньо розвинутою по всій території України, проте залишаються проблеми доступності послуг охорони здоров'я у сільській місцевості. Зумовлена така ситуація відсутністю амбулаторій у багатьох населених пунктах або наявністю проблем доїзду до них, а саме відсутністю прямого транспортного сполучення. Окрім того, часто у віддалених районах та у сільській місцевості є дефіцит кадрів – як лікарів, так і медсестер [3].

Застарілими на даний час є підходи у сфері соціального захисту. Однією з найбільших проблем соціального забезпечення є неефективність вітчизняної системи соціальних пільг. Умови і порядок розподілу пільг та гарантій не дозволяють ефективно розподіляти наявні ресурси і надавати допомогу дійсно тим, хто цього потребує. Найгострішими проблемами соціального страхування є низький рівень охоплення бідного населення соціальною підтримкою і низька адресність при наданні державної допомоги тощо [6].

Загострення ситуації відбувається внаслідок прямого чи опосередкованого впливу широкого спектру глобальних трендів на всі системи держави та суспільства. Серед них, зокрема ті, що пов'язані з технологічними новаціями, цифровими трансформаціями в усіх сферах суспільного життя. Й хоча становлення цифрової економіки та цифрового суспільства, як стверджують фахівці, з одного боку, має свої переваги (зростання ефективності економіки, поліпшення якості соціальних послуг, підвищення громадської безпеки, зниження рівня корупції, посилення участі населення в суспільних і політичних процесах

тощо), однак з іншого, – зумовлюють соціальні ризики і загрози соціальній безпеці [2].

Таким чином, високий рівень ексклюзії в українському суспільстві створюють загрози для реалізації цілей соціального розвитку та досягнення соціальної безпеки, відтак ці ризики мають бути осмислені на державному рівні та перетворені на національні стратегічні ініціативи, спрямовані як на використання нових можливостей, так і запобігання й мінімізацію загроз.

Не применшуючи значення здійснених останніми роками заходів нормативно-правового та організаційного характеру, в тому числі з урахуванням зарубіжного досвіду створення бербар'єрного простору, вони є вкрай недостатніми для досягнення стратегічних цілей та отримання очікуваних результатів.

Керуючись європейськими стандартами реформування системи державного управління [8], інституалізація державної політики безбар'єрності передбачає, зокрема удосконалення процесу її формування та реалізації; створення цілісної системи планування, моніторингу та оцінки впровадження; посилення інституційних основ державного управління, отже й формування відповідного законодавчого підґрунтя.

Водночас прийнята Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, з огляду юридичний статус, а саме схвалення урядовим розпорядженням, не може слугувати методологічним документом для діяльності усіх суб'єктів публічного управління. Зокрема, положення Стратегії та відповідного плану заходів мають рекомендаційний характер для органів місцевого самоврядування, в той час, як більшість визначених завдань повністю або частково належать саме до їх відання. При цьому в умовах реформи децентралізації роль органів місцевого самоврядування та організованої громадськості в забезпеченні соціального безпеки лише зростатиме, відповідно, зростатимуть ризики невиконання значної частини положень зазначеного стратегічного документа.

Крім того, при підготовці проєктів нормативно-правових актів передбачено здійснення антидискримінаційної (відповідність принципам недискримінації), гендерно-правової (забезпечення

рівних прав та можливостей жінок і чоловіків), цифрової (дотримання принципів державної політики цифрового розвитку) експертизи [4]. Відповідно існує надзвичайно висока вірогідність, що визначені механізми імплементації положень Стратегії залишаться незреалізованими.

Саме тому необхідним чинником ефективного здійснення державної політики безбар'єрності слугує наявність цілісного нормативно-правового поля діяльності держави. Це, своєю чергою, зумовлює потребу законодавчого закріплення основних засад цього напряму державної політики, що можливо досягти шляхом розробки окремого закону, який визначатиме правові, економічні та організаційні засади реалізації державної безбар'єрності, гарантії держави щодо забезпечення прав громадян на засадах гідних та рівних можливостей їх реалізації за будь-якою ознакою.

На наше переконання, саме за такого підходу безбар'єрність відіграватиме роль наскрізного принципу державної політики та включатиметься до усіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні, державна політика безбар'єрності забезпечить формування таких умов, за яких кожна людина матиме вільний доступ до будь-якої сфери суспільного життя.

Список використаних джерел:

1. Карп'як М. О. Соціальна ексклюзія в Україні та її вплив на розвиток людського потенціалу держави та її регіонів. *Регіональна економіка.* 2021. № 3(101). С. 110-118.

2. Остафійчук Я. В. Соціальна безпека в цифровій економіці. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2020. Вип. 1. С. 57-68.

3. Покращення показників з неінфекційних захворювань: бар'єри та можливості для системи охорони здоров'я в Україні. Аналітичний звіт про результати оцінки – 2023. URL: https://cutt.ly/j4AWb9X

4. Про затвердження Реглаенту Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 № 950 (зі змінами). URL: https://cutt.ly/B4PVklL

5. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/366-2021-%D1%80#Text

6. Смирнова І. І., Лихошва О.Ю., Рак Н.В., Горієва Л.А. Соціальний захист населення на сучасному етапі: стан та проблеми в Україні . *Економічний вісник Донбасу*. 2021. Вип. 2. С. 201-208.

7. Human Development Report: New Dimensions of Human Security (1994). New York: Oxford Oxford University Press

8. The Principles of Public Administration: A Framework for ENP Countries. URL: http://www.sigmaweb.org/publications/ Principles-ENP-%20 Overview-Eng.pdf

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У ЦИВІЛЬНЕ ЖИТТЯ

Линдюк Олена Анатоліївна,
професор кафедри бізнесу, адміністрування та права Закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього,
м. Чернігів

Повномасштабна військова агресія проти України призвела до формування безпрецедентно великої ветеранської спільноти, яка вимагає комплексної та гнучкої системи соціального захисту. Після повернення з дійсної служби військовослужбовці стикаються з процесом реінтеграції, прагнучи відновити участь у своїх життєвих ролях як цивільні особи, адаптуватися до мирного життя. Загальним запитом ветеранів до держави є зрозумілість, впорядкованість та узгодженість політики щодо задоволення потреб та розв'язання проблем ветеранів, зокрема, і в таких сферах, як забезпечення освітніх послуг, соціальних пільг та можливостей працевлаштування.

Спільним в процесі реінтеграції ветеранів є: адаптація до мирного життя; віднайдення нових сенсів у цивільному житті;

здобуття спеціальності та перекваліфікація, реалізація себе у мирному житті. Адже саме робота дає людині відчуття приналежності, сенс і зайнятість.

Частина ветеранів адаптується до цивільного життя без особливих труднощів, тоді як інші, повертаючись додому, до своїх сімей, на роботу, в громаду, стикаються з багатьма проблемами. Ветерани та ветеранки – неоднорідна група суспільства, і їхні потреби суттєво відрізняються. Тому універсальної програми їх реінтеграції не існує.

Концептуалізація реінтеграції ветеранів розглядається як динамічний та безперервний процес, що розвивається з часом. Ветерани проходять різні траєкторії протягом процесу реінтеграції. Також існує чимало ключових факторів, що впливають на результати їх реінтеграції.

Повернення до цивільного життя є продовженням шляху воїнів, потребує часу та підтримки від оточення. Хоча для кожного та кожної досвід повернення до цивільного життя буде відрізнятися, багато потреб і процесів є схожими для ветеранів в Україні та світі. За належної підтримки, більшість ветеранів мають позитивний досвід повернення та успішно відбудовують цивільне життя. Проте ветерани, які позбавлені такої підтримки, мають схильність до суттєвого зниження власного добробуту.

Складність процесу реінтеграції ветеранів створює виклики для надавачів соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб чи родин, які в них перебувають.

Реінтеграція є процесом надання цивільного статусу колишнім учасникам бойових дій і забезпечення їхнього сталого працевлаштування та доходу. Тому на державному рівні для реінтеграції та професійного розвитку ветеранів створюються умови. Відбувається «трансформація від пасивної допомоги у вигляді матеріальних пільг до активного сприяння у здобутті необхідних навичок і ресурсів та створення середовища для ефективної реалізації цих можливостей» [1]. Державна політика в цій площині направлена не на суто фінансові виплати, а

сфокусована на забезпеченні економічної самостійності ветеранів. Забезпечена підтримка ветеранів, тобто створені умови для здобуття нової професії, перепідготовки або підвищення кваліфікації.

Державна цільова підтримка ветеранів у сфері освіти передбачає, що ветерани мають право на повну або часткову оплату навчання за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів; пільгові довгострокові кредити для здобуття освіти; соціальні стипендії тощо. Існує достатня кількість надавачів таких послуг, а також розроблено програми навчання, перенавчання, перекваліфікації, професійного розвитку в різних сферах життєдіяльності. Хоча на сьогодні існує проблема компетентнісно-орієнтованої освіти для ефективного перенесення військових навичок у цивільне середовище.

Програми професійної адаптації допомагають ветеранам інтегруватися в економічне життя країни. Держава сприяє працевлаштуванню ветеранів та підприємництву, стимулює їх самозайнятість та створення власного бізнесу, що є важливим елементом реінтеграції. Стимулювання ветеранського бізнесу відбувається шляхом реалізації програм фінансування та грантової підтримки бізнесу, заснованого ветеранами та членами їхніх родин (наприклад, грантові програми Українського ветеранського фонду «#Варто», «Варто РОБИти СВОЄ 2.0», «Варто Більше» та інші).

Хоча за останні роки з’явилася значна кількість програм та послуг, важливо оцінювати процеси та результати цих програм, послуг та системи їх надання.

Також ветерани часто стикаються з «соціальним виключенням», різноманітними функціональними труднощами та стигматизацією, що ускладнює їхнє працевлаштування та відновлення соціальних зв’язків. Військовий досвід не завжди адекватно оцінюється цивільними роботодавцями. Існуючі програми працевлаштування не завжди відповідають новим реаліям ринку праці та потребам ветеранів у гідній самореалізації.

Важливим є сприяння всіх стейкхолдерів цьому динамічному процесу реінтеграції ветеранів та членів їхніх родин, включаючи окреслення концепцій та стратегій підтримки їх повернення до

цивільного життя, його вимог, ролей та обов'язків, сприяння їх економічній активності та забезпечення гідного рівня життєдіяльності. Для цього слід визначити потреби, проблеми та бар'єри реінтеграції ветеранів, що покращить цей процес; здійснювати моніторинг, контроль та оцінку процесів реінтеграції; розробляти концептуальні та стратегічні кроки подальшому сприянню їх реінтеграції.

Реінтеграція має бути визначена як національний пріоритет. Соціальний захист ветеранів та членів їхніх родин в умовах післявоєнного відновлення є не лише моральним обов'язком держави, але й критично важливим елементом збереження людського капіталу, забезпечення суспільної стійкості та економічної реінтеграції.

Увага має бути акцентована на навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та забезпечення готовності до працевлаштування ветеранів в майбутньому, що сприятиме підвищенню їх соціальної мобільності та стане ключовим фактором зниження нерівності. Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації дасть ветеранам ресурси та інструменти, необхідні для поліпшення їх життя.

Ціль моделі реінтеграції ветеранів у мирне життя: повернення до гідного рівня життя, відновлення здатності самостійно забезпечувати власні потреби або компенсація втрати такої можливості. Тому саме залучення ветеранів до активного життя є ключовим фактором їхньої реінтеграції.

Важливо створити для ветеранів рівні можливості для реінтеграції та розвитку, так звану екосистему навчання-стажування-працевлаштування, відкриття власної справи, а бізнес має впровадити реальні інструменти для змін. Замість контролю і централізації держава має пропонувати іншим стейкхолдерам партнерство, що сприятиме їх розвитку.

За унікальності досвіду кожного існують відмінності потреб на шляху до реінтеграції. Загалом говорячи про реінтеграцію наголошується на багатьох аспектах: фізичного та психічного відновлення, відновленні соціальних зв'язків або побудові нових та трудовій зайнятості. При цьому слід зважати на суб'єктивну

складову оцінки реінтегрованості ветерана, яка полягає в його соціальному самопочутті.

Формування та розвиток інфраструктури із навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації, менторства, грантової допомоги, консалтингу, кредитування для ветеранів сприятимуть успішній реінтеграції ветеранів, їх економічній підтримці, зокрема, можливостей для працевлаштування, відкриття власного бізнесу.

Концептуальне переосмислення підходу до соціальної підтримки ветеранів має передбачати перехід від системи надання пільг до створення умов для їх саморозвитку та самозабезпеченості. Лише системний та комплексний підхід до реінтеграції ветеранів, з урахуванням їхніх потреб та особливостей, може стати каталізатором позитивних змін для усіх ключових гравців на національному та місцевому рівнях, допомогти згуртувати зусилля на рівні держави, місцевого самоврядування і громадянського суспільства, та допоможе зробити українське суспільство більш рівним та інклюзивним для всіх.

Список використаних джерел:

1. Коваль Г. В., Мурашко Д. М. Державна ветеранська політика: виклики сьогодення. Право та державне управління. 2024. № 4. С. 176-182. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2024/25.pdf

2. Дослідження про ветеранську реінтеграцію: ключові потреби та виклики у розрізі доступу до основних послуг та прав. Програма реінтеграції ветеранів: аналітичний звіт 2024. IREX. URL: https://www.sapiens.com.ua/publications/socpol-research/348/irex-vets-needs-assessment-2024-ukr-1.pdf

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Линдюк Сергій Дмитрович,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Закладу вищої освіти Університет трансформації майбутнього,
м. Чернігів

Сучасна українська держава, функціонуючи в умовах широкомасштабної агресії, зіткнулася з гострими викликами для своєї соціальної системи: масове внутрішнє переміщення, зниження трудової активності, різке зростання кількості осіб, які потребують допомоги, та нестача фінансових ресурсів держави. Ці обставини вимагають не лише оперативного реагування, але й стратегічного переосмислення концептуальних підходів до формування соціальної політики щодо забезпечення соціальної безпеки, яка впливає на стабільність та розвиток держави. Необхідний концептуальний перехід від традиційного, реактивного соціального захисту до багатовимірного та проактивного управління соціальною безпекою.

Концептуалізація та узгодження взаємопов'язаної та багатовимірної природи соціальної безпеки слугує фундаментальною основою для стратегічного планування стійкості суспільства. Концепція соціальної безпеки розглядається нами як цілісна система взаємопов'язаних елементів, побудована на взаєминах соціальної системи і середовища. Цей холістичний системний підхід дозволяє ідентифікувати концепт як стратегічний інструмент забезпечення життєздатності суспільства в цілому, а не лише добробуту окремих його членів.

Національна стійкість є здатністю країни протистояти різним видам криз і відновлюватися після них. Зазначене критично важливе для системи забезпечення соціальної безпеки, для збереження суверенітету та забезпечення стабільності. Адже саме стійкість дає змогу переходу від проблем до реакцій і обґрунтованих державно-управлінських рішень.

Соціальна безпека функціонально пов'язана зі стійким розвитком. Вона слугує не лише теоретичною конструкцією, а й методикою аналізу і сукупністю інструментів із оцінки стану сфери соціального захисту та відповідності соціальної політики чинним потребам.

Така методологія, що ґрунтується на взаємозв'язку соціальної безпеки зі стійким розвитком суспільства, передбачає: ідентифікацію та взаємодію інтересів і загроз; оцінку показників щодо їх порогових значень; визначення якісних критеріїв стійкого функціонування підсистем соціальної сфери.

Впровадження системи порогових значень переводить публічне управління соціальною безпекою з площини поточного адміністрування до сфери стратегічного попередження криз. Це дозволяє визначати критичні рівні, перевищення яких сигналізує про загрози соціальній та національній безпеці, а також вимагає активації неординарних безпекових механізмів, а не лише наявних програм соціального захисту.

Соціальна безпека є стратегічним концептом, що функціонує як цілісна система взаємопов'язаних елементів, збудована з метою запобігання негативним впливам соціальних ризиків. Система соціального захисту має бути реформована шляхом впровадження системного управління ризиками, що випереджає настання соціальних загроз, викликів та небезпек, забезпечуючи захист соціальних інтересів, цінностей і потреб суспільства.

Багатовимірність соціальної безпеки проявляється в охопленні нею економічних, політичних, соціальних, гуманітарних та ціннісних аспектів. Для забезпечення стійкості держави, здатності суспільства до розвитку критично важливим є вирішення питань ідентичності, соціальної узгодженості, включення та виключення [1]. У контексті воєнного часу, захист від соціального відчуження (ексклюзії) вразливих груп, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, є не менш важливим, ніж економічні виплати, оскільки забезпечує внутрішню міцність соціальної системи.

Наявні виклики сьогодення, зокрема внутрішнє переміщення, зменшення трудової активності, фінансові обмеження, вимагають

стратегічного переосмислення, що базується на інтеграції механізмів соціальної безпеки. Модернізація має пріоритезувати такі заходи, які не лише надають допомогу, але й відновлюють трудову активність та забезпечують повну інклюзію постраждалого населення. Це дозволить державі перейти від ролі компенсатора втрат до ролі гаранта стійкості, забезпечуючи, щоб зовнішні загрози не переросли у внутрішню соціальну дилему безпеки.

Список використаних джерел:

1. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління.* 2024. № 2 (16). С. 114-136.

ETHICAL AND LEGAL CHALLENGES OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SOCIAL PROTECTION SYSTEM: FROM PERSONALISED DELIVERY OF ASSISTANCE TO THE RISKS OF HIDDEN DISCRIMINATION

Малімон Віталій Іванович
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ

The relevance of this topic is driven by the profound transformation of the role of artificial intelligence in the system of social policy: from an auxiliary tool of informatization it is rapidly evolving into a foundational, albeit often invisible, infrastructure for managerial decision-making. In developed states, algorithmic systems are already used for the automated verification of entitlement to social benefits, unemployment assistance, minimum income schemes, housing and utility compensation, and other forms of support that directly determine an individual's real access to fundamental social rights. This technological transformation is taking place against the backdrop of protracted armed conflicts, recurrent economic crises, escalating climate-related threats, and population ageing, all of which expand the scale of

social vulnerability and create unprecedented pressure on social protection systems.

In international academic and policy debates, an increasingly clear notion is emerging of a new type of social state grounded in the extensive use of electronic registers, integrated databases, automated risk assessment, and algorithmic clustering of households. These approaches are officially presented as a means of enhancing the targeting and effectiveness of public resource allocation; however, they are simultaneously accompanied by growing risks of excessive surveillance, the entrenchment of punitive logics in social policy, the deepening of stigma among the poorest groups, and the narrowing of the space for the realization of their rights. Under these conditions, there is an increasing danger of constructing a kind of «electronic social reality» in which the rhetoric of modernization serves as a veil for strengthened control and inequality.

Against this background, the study of the ethical and legal challenges of using artificial intelligence in the social protection system – with a particular focus on the tensions between personalised provision of assistance and the risks of hidden discrimination – acquires fundamental significance. First, it makes it possible to identify and theoretically conceptualise new configurations of inequality that arise as a result of the pervasive «datafication» of poverty and social vulnerability. Second, it provides a conceptual basis for developing national mechanisms for regulating high-risk artificial intelligence systems in the social sphere, which would combine compliance with European standards and sensitivity to the specificities of the Ukrainian context, shaped by war and the tasks of post-war recovery.

A synthesis of contemporary scholarly research allows us to distinguish two interrelated directions of influence of artificial intelligence technologies on the functioning of social protection systems. The first direction is associated with strengthening the targeting, preventive character, and effectiveness of social support. Algorithmic systems enable the processing of large volumes of administrative and supplementary (non-standard) data, which makes it possible to identify households with a high probability of poverty, job loss, or exposure to climate-related shocks even before crisis events occur. This creates the

preconditions for the introduction of adaptive social protection, within which cash transfers, social services, and employment-promotion programmes are adjusted in line with the individual needs and evolving vulnerability of specific households [2; 4].

The second direction concerns the accumulation of ethical and legal risks arising from algorithmic bias, insufficient transparency of decision-making, the concentration of decision-making powers in closed automated systems, and the potential narrowing of the scope of fundamental social rights. Empirical studies of the introduction of artificial intelligence into the practice of institutions responsible for employment policy – in particular, the experience of automated assessment of the needs of unemployed persons in Sweden [1] – reveal a substantial gap between the proclaimed principles of «trustworthy» artificial intelligence and actual administrative practice: officials only partially understand how the relevant models operate, service recipients are not provided with clear explanations of the decisions taken, and the priority of budgetary savings often prevails over the requirements of social justice and the meaningful involvement of stakeholders.

A key ethical challenge in the use of artificial intelligence technologies in the social sphere is the likelihood of reproducing and reinforcing existing social inequalities through algorithmic bias. Models trained on historical datasets on recipients of social assistance are capable of «carrying over» embedded forms of structural discrimination on the grounds of sex, age, ethnic origin, health status, and place of residence, as well as effectively «penalizing» non-standard employment biographies or breaks in employment. Analytical overviews of research on the socio-economic consequences of using artificial intelligence systems [5] demonstrate that in the absence of clearly defined regulatory constraints, technologies intended to reduce inequality may, on the contrary, exacerbate it by hindering access to information, public services, and social protection mechanisms for less privileged groups and making such access considerably more advantageous for individuals with higher levels of education and stronger digital competencies.

A distinct cluster of problems relates to ensuring legal guarantees for the realization of the right to social protection and observance of the principle of non-discrimination in the context of automated decision-

making. International and regional approaches – in particular, the recommendations of the Organisation for Economic Co-operation and Development on the responsible use of artificial intelligence systems [3; 4] and European initiatives on the regulation of high-risk digital systems applied in the fields of social security and public service provision – establish requirements for transparency, accountability, and the availability of mechanisms for challenging automated decisions. At the same time, practical experience shows that formally declared legal guarantees often fail to translate into effective procedures for access to information, robust mechanisms for the review of decisions, and real compensatory measures for individuals who have been unjustifiably excluded from social support programmes [1; 4].

The legal dimension of these challenges also encompasses the issue of determining the subject of liability for harm caused by automated decision-making systems: who should be held responsible for an unjustified refusal to grant social benefits – the social protection authority, the provider of the software based on artificial intelligence technologies, the developer of the algorithmic model, or the political body that approved the parameters of its application. Contemporary analytical work on the future development of social protection systems in the member states of the Organisation for Economic Co-operation and Development [3] underscores that decision-making in the field of social policy cannot be fully delegated to algorithmic systems; clearly regulated procedures of human oversight, assessment of impacts on human rights, and periodic evaluation of models against the criteria of fairness and proportionality remain indispensable.

The conclusions drawn provide grounds to argue that the use of artificial intelligence technologies in the social protection system simultaneously appears as a powerful instrument of individualised support and as a potential source of new, hidden forms of discrimination. A key precondition for the ethical acceptability of such systems should be a shift away from the dominance of the logic of «control and prevention of abuse» towards the logic of upholding human rights, social justice, and expanding individuals' capabilities to maintain a decent standard of living under conditions of multidimensional vulnerability. For Ukraine, which combines substantial needs in social protection with

intensive implementation of electronic tools in public administration, these conclusions are of particular importance and may be used in shaping state policy on the application of artificial intelligence technologies in the social sphere.

References:

1. Berman A., de Fine Licht K., Carlsson V. Trustworthy AI in the public sector: An empirical analysis of a Swedish labor market decision-support system. Technology in Society. 2024. Vol. 76. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102471.

2. Capraro V. A Review on the Socioeconomic Impacts of Artificial Intelligence on Information, Education, Healthcare, and Social Protection. SSRN Working Paper. 2025. 81 p. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.5730543.

3. OECD. AI and the Future of Social Protection in OECD Countries. OECD Publishing, Paris, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ai-and-the-future-of-social-protection-in-oecd-countries_7b245f7e-en.html. DOI: https://doi.org/10.1787/7b245f7e-en.

4. OECD. Using AI to manage minimum income benefits and unemployment assistance : Opportunities, risks and possible policy directions. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/using-ai-to-manage-minimum-income-benefits-and-unemployment-assistance_718c93a1-en.html. DOI: https://doi.org/10.1787/718c93a1-en.

5. Praet S., Carrera Manzano M., Karpati J., De Neubourg C. Artificial Intelligence in Adaptive Social Protection : Expanding Human Capabilities for Climate Resilience. Journal of Human Development and Capabilities. 2025. Vol. 26, № 3. P. 471–481. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19452829.2025.2518310. DOI: https://doi.org/10.1080/19452829.2025.2518310.

РЕГІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ КРИЗ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Серьогіна Наталія Олексіївна
к.ю.н., доцент, завідувач відділу аспірантури та докторантури,
Національного університету здоров'я України
імені П. Л. Шупика, м. Київ

Питання розвитку людського капіталу на регіональному рівні є одним із головних чинників стійкості, функціонування та відновлення регіонів в умовах структурних викликів на ринку праці, спричинених тривалими воєнними діями, демографічною кризою, економічними потрясіннями. Людський капітал (освіта, здоров'я, професійні компетенції) є основою продуктивної зайнятості, підвищення продуктивності праці і конкурентоспроможності регіонів. В умовах кризових ситуацій, особливо в сучасних умовах, спричинених російською агресією – вимушеною міграцією, руйнуванням інфраструктури, зростанням безробіття, збереження і розвиток людського капіталу потребують адаптивних і стратегічних підходів.

Регіональні стратегії розвитку людського капіталу виступають фактично інструментом публічного управління, що враховує особливості регіону: економічну ситуацію та спеціалізацію, стан демографічної ситуації, розвиток медичних і соціальних послуг, можливості бізнес-сектору тощо. Регіональні стратегії розвитку людського капіталу є фундаментом для розробки комплексних планів, як от Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, що «ґрунтується на врахуванні під час стратегічного планування ключових викликів, які впливають на людину, інфраструктуру, безпекове середовище, економіку та навколишнє природне середовище, а також включатиме побудову культури партнерства та співробітництва, орієнтовану на взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадян щодо розвитку» [1].

В Україні проведено ряд реформ, а особливо реформа децентралізації мала значний вплив на розвиток регіонів. Фінансова

децентралізація зробила спроможними більшу частину територіальних громад, значно було покращено доступ до публічних послуг. Внутрішні реформи значно покращили місце України в основних міжнародних рейтингах, зокрема, засвідчили зростання Індексу людського розвитку (Human Development Index, HDI), який є допоміжним у плануванні реформ та соціальних програм. І навіть в роки повномасштабної війни, яка триває вже майже чотири роки, 2025 році Індекс людського розвитку України становить 0,779, що відповідає 87 місцю в рейтингу, для порівняння в 2024 році Індекс людського розвитку становив 0,734, що відповідало 100 місцю серед 193 країн і територій [2;3]. Індекс людського розвитку – це не просто статистичний показник, фактично це стратегічний інструмент, який визначає стійкість держави, її здатність забезпечити доступ до освіти і охорони здоров'я, він допомагає сформувати соціальну та освітню політику, оцінити регіональні стратегії.

Розробляючи Стратегії розвитку регіонів, міст, громад в цілому акцентується увага саме на розвитку людського капіталу як важливого ресурсу та рушійної сили досягнення стратегічних цілей. До прикладу, в грудні 2019 року була затверджена Стратегія розвитку Київської області на 2021-2027 роки, в якій було сформовані стратегічні цілі: «розвиток людського капіталу; створення безпечних та комфортних умов для життя; посилення економічної стійкості та конкурентноспроможності регіону: забезпечення збалансованого розвитку територій, соціальної згуртованості та цифрова трансформація» [4].

Стратегія синхронізована з Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки, тобто відповідає загальнодержавним пріоритетам і підходам до відновлення та розвитку. Стратегія в березні 2025 року була оновлена з урахуванням викликів збройної агресії, нової соціально-економічної ситуації, потреб відбудови, євроінтеграційних намірів шляхом розробки Плану заходів на 2025-2027 роки. Фактично ці стратегічні документи окреслюють довгострокову візію розвитку Київщини в умовах воєнного стану та невизначеності.

Планування розвитку з урахуванням регіональних особливостей допомагає створити сприятливі умови для бізнесу, підвищити якість життя населення, залучити інвестиції, покращити конкурентоспроможність регіону. До прикладу, від початку повномасштабного вторгнення понад тисяча компаній змінили своє розташування, обравши переїзд із великих міст до інших регіонів країни. Більше половини з них – понад 600 підприємств – виїхали зі столиці, а ще близько 60 компаній (5,1%) перемістилися з Одеської області. Основним центром прийому бізнесу стала Київська область, куди релокувалося 546 підприємств, тобто майже кожна друга компанія, що здійснила переїзд за час війни.

Найпоширенішим напрямком стала релокація з міста Києва до Київської області: 359 переміщень, що становить приблизно 30% від усіх випадків переїзду бізнесу в межах області [5]. Така кількість релокованих підприємств, а також відкриття нових в київській агломерації, зробили помітний імпульс для економіки регіону: позитивний вплив на людський капітал (створюються нові робочі місця, розвиваються програми підвищення кваліфікації, зростає попит на різних спеціалістів, підвищується конкуренція на ринку праці, покращуються демографічні показники в деяких районах тощо); підвищується інвестиційна привабливість регіону створюються та розширяються індустріальні парки, розвивається інфраструктура тощо). Фактично Київщина стає одним із регіонів післявоєнного економічного відновлення. Поряд з тим ще більше загострюється потреба у розширенні транспортної, енергетичної, комунальної інфраструктури, освітніх та медичних послугах. Саме тому, людський капітал є основою стійкого розвитку регіону і країни в цілому, є центральним елементом всіх процесів, головним фактором конкурентоспроможності регіону в умовах кризи і відбудови.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України; Стратегія від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

2. Індекс людського розвитку 2025: яке місце посідає Україна. URL: https://osvitoria.media/news/indeks-lyudskogo-rozvytku-2025-yake-mistse-zajmaye-ukrayina/

3. Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку — звіт UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinoyu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp

4. Про затвердження Стратегії розвитку Київської області на 2021-2027 роки. URL: https://kor.gov.ua/rishennia/pro-zatverdzhennia-stratehii-rozvytku-kyivskoi-oblasti-na-2021-2027-roky/

5. Бізнес переїжджає з міст до областей. Найпопулярніший напрям – зі столиці до Київщини. URL: https://forbes.ua/news/biznes-pereizhdzhae-z-mist-do-oblastey-naypopulyarnishoyu-sered-kompaniy-stala-kiivshchina-15042024-20533

ДЕРЖАВНЕ СОЦІАЛЬНЕ МЕДИЧНЕ СТРАХУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Афанасьєва Ліна Юріївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Створення системи охорони здоров’я в економічно розвинених країнах залежить від інтересів усіх верств населення; рівня захворюваності; особливостей демографічних і соціальних показників; економічних, культурно-історичних і політичних умов та інших характеристик. У більшості цих країн функціонує налагоджена та ефективна система соціального захисту, прикладами чого є групове та індивідуальне страхування, а також державне соціальне забезпечення [1].

Світовий досвід у сфері державного соціального медичного страхування демонструє його позитивну роль у підвищенні якості медичних послуг, залученні додаткових ресурсів до охорони здоров'я та захисті прав громадян. Цей досвід включає як

обов'язкові, так і добровільні системи страхування, які дозволяють громадянам отримувати комплексне медичне обслуговування, від консультацій до стаціонарного лікування та медикаментів. Для України впровадження таких систем є можливістю для покращення доступу до якісної медицини та стабілізації фінансування галузі [2; 3].

Питання медичного страхування розглядались у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Д.Базилевич, П.Беллі, О.Бетлій, Т.Воробйова, В.Єрмілова, Т.Камінська, С.Кашин, А.Підде, А.Попович, С.Шишкін. Можливості впровадження медичного страхування в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду досліджували такі науковці, як М.Бучкевич, Л.Гринів, Н.Гринів, Л.Заволока, Т.Костенко, С.Кропельницька, С.Онишко, В.Стоколюк, А.Череп, Ю.Шевчук (Герус), Л.Шупа. Незважаючи на наявність наукового доробку, існують певні питання, які є дискусійними або невирішеними, тому слід приділити більшу увагу дослідженню окресленої проблематики. Виділення невирішених раніше [4; 5].

Ключові аспекти світового досвіду: позитивний вплив на якість послуг (медичне страхування, як обов'язкове, так і добровільне, сприяє підвищенню якості медичних послуг); залучення додаткових ресурсів (система страхування дозволяє залучати додаткові кошти в систему охорони здоров'я); захист прав громадян (страхові механізми захищають права та інтереси громадян, забезпечуючи їм доступ до необхідної медичної допомоги); комплексне покриття (у багатьох країнах системи страхування покривають не тільки консультації, але й діагностику, медикаменти та стаціонарне лікування).

Різноманітність моделей: Існують різні моделі медичного страхування, від державних фондів, як-от Національний фонд здоров'я Польщі (NFZ), до комбінованих систем з приватними страховими компаніями, які надають додаткові програми покриття [6].

На думку В. П. Биховченко, в країнах із розвиненою економікою управління охороною здоров’я здійснюється на основі медичного страхування, а охороні здоров’я надають великого

значення. Тому в них функціонує налагоджена та ефективна система медичного страхування. Водночас в Україні існують проблеми, які залежать від багатьох макроекономічних факторів, що негативно впливають на ринок медичного страхування та потребують негайного вирішення. Таким чином, для впровадження ефективної системи медичного страхування в Україні необхідно змінити загальну систему фінансування, тому що бюджетних коштів на розвиток медицини недостатньо. Для цього доцільно здійснювати фінансування охорони здоров'я з використанням особистих внесків громадян і цільових внесків підприємців, про що свідчить досвід розвинених країн світу. Цьому в більшості сприятиме розвиток добровільного медичного страхування [7].

Список використаних джерел:

1. Сокирко О.С Розвиток медичного страхування: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні. URL: https://economyandsociety.in.ua

2. Гречківська Н. Медичне обслуговування працюючих в країнах Європейського Союзу. Медична наука та практика: виклики і сьогодення. 2017. С. 77–82.

3. Череп В. Практичний іноземний досвід медичного страхування. Сталий розвиток економіки. 2013. № 2 (19). С. 17–23.

4. Бойко О., Хижинська Г. Апробація зарубіжного досвіду активізації медичного страхування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27. С. 93–97.

5. Реформа системи охорони здоров'я. URL: https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/reformi/reforma-sistemiohoroni-zdorovya.

6. Онишко С., Шевчук Ю. Проблеми фінансування і перспективи розвитку медичного страхування в Україні. Інтелект XXI. 2016. № 5. С. 158–162.

7. Биховченко В.П. Українські реалії та світовий досвід розвитку ринку медичного страхування. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/152.pdf

ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Бєлова Інна Олександрівна,
к.е.н., доцент завідувач кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету
Дробницький Юрій,
здобувач спеціальність соціальне забезпечення Черкаського державного технологічного університету
Журба Михайло,
здобувач ОП «Соціальне забезпечення» Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси

Повномасштабна війна, яку переживає Україна, суттєво переорієнтувала соціальний простір держави та спричинила появу нової великої групи громадян — ветеранів та демобілізованих військових. Масовий перехід військовослужбовців до цивільного середовища виявив значний спектр соціальних потреб, що вимагали системного перегляду механізмів державної підтримки. У зв'язку з цим питання інтеграції ветеранів дедалі більше розглядається не як окреме адміністративне завдання, а як складна сфера публічного управління, яка охоплює соціальну, психологічну, правову і медичну площини одночасно.

Наукові дослідження з проблематики повернення ветеранів до громадського життя підкреслюють: цей процес є багатофакторним і потребує узгодженої взаємодії багатьох суб'єктів — від державних інституцій до волонтерських і громадських організацій [6; 7]. У центрі таких моделей знаходиться концепція інклюзивності, що передбачає активну роль місцевих громад, навчальних закладів та роботодавців.

Вітчизняні автори аналізують реадаптацію ветеранів у контексті комплексної реабілітації, де поєднуються медичні процедури, психологічна підтримка та соціальні інтервенції. У роботі Журби, Якушева, Тернової, Самари і Присяжненка [1] наголошується на тому, що сучасні конфлікти формують

різноманіття травматичних наслідків, які потребують багатогалузевого підходу до їх подолання.

Сучасна система соціального захисту, що функціонувала до війни, виявилася неспроможною повною мірою відповідати новим вимогам. Наявні механізми були зорієнтовані на інші масштаби проблеми, мали складні адміністративні процедури та непослідовність нормативної бази. У результаті зросла потреба у структурній зміні стандартів соціальної політики та розширенні інституційних можливостей держави.

Західні науковці відзначають: держави, які пережили масове повернення військових, формують комплексні системи підтримки, засновані на гнучкості, багаторівневості та координації між секторами [5]. Такі принципи забезпечують довготривалу підтримку і здатність адаптуватися до динаміки потреб ветеранів.

В Україні нормативно-правове поле підтримки ветеранів залишається фрагментарним. Окремі закони регулюють лише певні сегменти соціальної роботи, тоді як цілісної концептуальної моделі поки не вироблено. Це ускладнює доступ до послуг і створює нерівність між різними категоріями ветеранів. У дослідженнях підкреслюється необхідність формування нової доктрини державної політики в умовах війни [4].

Проблемні сфери, що потребують першочергового перегляду, включають: забезпечення житлом, медичні та реабілітаційні сервіси, пенсійне забезпечення, підтримку сімей військових та професійну перепідготовку. В умовах змін воєнного середовища ці компоненти мають не просто коригуватися, а переосмислюватися в комплексі.

Однією з ключових системних вад залишається недостатня узгодженість між відомствами. Для країн, де налагоджено інтегровану ветеранську політику, характерні спільні цифрові платформи, міжвідомчі алгоритми та безперервні маршрути отримання послуг [8; 9]. У вітчизняній практиці інтеграція між установами носить фрагментарний характер, що ускладнює роботу як для фахівців, так і для самих ветеранів.

Психологічні наслідки участі у бойових діях також становлять суттєвий виклик. Низка робіт наголошує, що бойові

травми здатні довго впливати на соціальну взаємодію, працездатність і загальний стан людини [2; 3]. Відтак сучасні програми реабілітації мають бути комплексними й охоплювати роботу з родинами, соціальним оточенням і професійним середовищем.

Українські дослідники наполягають на створенні єдиної національної системи реабілітації ветеранів, що інтегруватиме медичні, психологічні й соціальні підходи, а також сучасні міжнародні моделі [1]. Таке поєднання дозволить забезпечити системність і сталість реадаптаційних заходів.

Цифровізація соціальних процесів стала одним із ключових елементів модернізації ветеранської політики. Міжнародна практика свідчить, що електронні платформи значно скорочують час на отримання послуг, посилюють контроль за їх якістю та зменшують бюрократію [6]. В Україні створення єдиної інформаційної системи для ветеранів дозволить зробити соціальні послуги доступнішими та персоналізованими.

Громадські організації дедалі активніше виступають суб'єктами соціальних змін, зокрема у сфері підтримки ветеранів. У багатьох країнах саме вони ініціюють інноваційні підходи, а інколи й виконують функції, які державні інституції не встигають або не можуть забезпечити [9]. Український ветеранський рух демонструє велику потенцію до самоорганізації й формує важливий ресурс розвитку локальних стратегій підтримки.

З огляду на узагальнення сучасних досліджень, стратегічними напрямами формування нової моделі соціальної політики щодо ветеранів є:

1. створення національної довгострокової стратегії;
2. інституційне зміцнення системи реабілітації;
3. комплексне оновлення законодавства;
4. розвиток кадрового потенціалу соціальної сфери;
5. активізація взаємодії державних структур із громадами та НУО;
6. впровадження цифрових сервісів для забезпечення доступності допомоги.

Підсумовуючи, інтеграція ветеранів у систему соціального захисту потребує модернізації на концептуальному та організаційному рівнях. Комплексність реадаптаційних процесів, підтверджена численними науковими джерелами, вимагає від держави формування нових стандартів і моделей роботи, спрямованих на забезпечення сталого розвитку й соціальної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Журба І., Якушев О., Тернова Л., Самара Н., Присяжненко Ю. Основні напрямки та підходи щодо соціальної реабілітації учасників бойових дій в сучасних збройних конфліктах. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 4. С. 78–86. DOI: https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.4.11
2. Bryan C. J., Morrow C. E. Moral injury and PTSD in military veterans. *Journal of Traumatic Stress*. 2018.
3. Green K. T., Beckham J. C., Youssef N. A. Posttraumatic stress disorder and military service. *Trauma Psychology Review*. 2016.
4. Hoge C. W. Combat duty and mental health: Lessons from modern conflicts. *Annals of Psychiatry*. 2019.
5. Hosek J., Wadsworth S., Klerman J., Werner A., Wilson S. Veterans' Readjustment to Civilian Life. Santa Monica : RAND Corporation, 2017.
6. Kamarck K. N. Military and Veterans' Health Care: Comparative Systems. Washington, D.C. : Congressional Research Service, 2018.
7. Smith R. T., True G. Reintegration after war: A comprehensive model. *Military Behavioral Health*. 2021.
8. US Department of Veterans Affairs. Integrated Veteran Care Annual Report. Washington, D.C., 2020.
9. Wenger M., Watkins K. Community engagement in veteran support. *Social Work in Practice*. 2021

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

Велика Людмила Іванівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Практичне реформування пенсійної системи в Україні загострило у суспільстві інтерес до світового досвіду розв'язання цієї надзвичайно важливої соціальної проблеми.

На даний час пенсійні системи в більшості європейських країн базуються на трирівневих моделях [1], які включають солідарно-розподільну із забезпеченням базового рівня пенсії та накопичувальну (обов'язкову і добровільну) схеми, що поєднуються в різних варіантах.

На першому рівні (солідарна система) пенсії виплачуються за рахунок коштів загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, тобто солідарна система гарантує кожному громадянину після виходу на пенсію мінімальний дохід, навіть якщо він не накопичив достатньо коштів через обов'язкову накопичувальну систему.

Другий рівень – накопичувальна система загальнообов'язкового державного страхування, заснована на принципах накопичення коштів застрахованих осіб у накопичувальному фонді. Цей рівень зводиться до фінансування витрат на оплату договорів страхування довічних пенсій і одноразових виплат. Формування накопичувальних фондів доповнює солідарну систему. У цьому випадку кошти акумулюються на персональному пенсійному рахунку, їх розмір залежить від рівня заробітної плати. Засобами з накопичувальних фондів можна скористатися лише після досягнення пенсійного віку.

Третім рівнем пенсійної системи в європейських країнах є недержавне пенсійне забезпечення. Воно засноване на принципах добровільної участі працівників, роботодавців та їх об'єднань у

формуванні пенсійних накопичень для отримання громадянами пенсійних виплат. Слід зазначити, що вибір щодо накопичувальних схем у країнах ЄС досить широкий. Якщо при обов'язковому накопичувальному компоненті інвестування пенсійних коштів здійснюється, як правило, в державні цінні папери, досить надійні, але з невисоким рівнем дохідності, то при добровільному накопиченні варіантів значно більше: пайові інвестиційні фонди, цінні папери, банківські вклади, гра на біржі, придбання нерухомості і дорогоцінних металів тощо.

Розглянемо більш докладно пенсійні системи деяких європейських країн.

Пенсійна система Німеччини до останнього часу мала солідарно-розподільний характер, але й вона в перспективі орієнтується на зменшення державної участі та підвищення приватної ініціативи самого працівника [2]. Пенсійна система характеризується як "система трьох рівнів".

І рівень – обов'язкове пенсійне страхування, є обов'язковим для окремих систем, що функціонують на основі законодавчих норм: 1) пенсійне страхування робітників та службовців, а також деяких категорій само зайнятого населення; 2) пенсійне забезпечення чиновників; 3) допомога щодо забезпечення старості для фермерів і для членів їхніх родин; 4) пенсійне забезпечення за професійними групами.

Державна пенсія має розподільчий характер і залежить від рівня зарплати і виробничого стажу. Працівник і роботодавець відраховують до державного пенсійного фонду однаковий відсоток, що становить 19,4 % фонду оплати праці.

ІІ рівень – так звані «пенсії від підприємств». Багато підприємств виплачують пенсії своїм колишнім співробітникам додатково до пенсій, зароблених у системі встановленого законом пенсійного страхування. Ця форма захисту в старості є добровільною. Підприємство самостійно вирішує питання надання пенсії своїм співробітникам.

ІІІ рівень – турбота про свою старість приватним способом. Для цього прийнятні всі форми створення приватного капіталу (купівля нерухомості, створення фонду цінних папері, укладення

договорів про довготермінові ощадні внески, про страхування житті з метою накопичення коштів, про пенсійне страхування).

Слід звернути увагу, що пенсія виплачується з 65 років за умови здійснення відрахувань протягом 5 років і з 63 років – протягом 35 років. Якщо внески були протягом терміну меншого, ніж 5 років, виплата не проводиться. Пенсійну систему Німеччини вважають однією з найефективніших у Європі, вона впливає на розвиток і формування пенсійних систем у багатьох країнах.

У Данії мінімальна пенсія забезпечується розподільною системою, але всі працівники в обов'язковому порядку повинні брати участь у загальнодержавній накопичувальній програмі [3]. Також є дві схеми, в основі яких лежать дані про персональні внески та спеціальні пенсійні ощадні схеми (2/3 внесків здійснюється роботодавцями та 1/3 – працівниками). Внески залежать не від заробітку, а від кількості відпрацьованих годин. Добровільними схемами недержавних пенсій користуються приблизно 80 % зайнятих. Стандартний пенсійний вік у Данії 65 років. Для отримання державної пенсії в повному розмірі необхідно мати 40 років податкового резидентства. Якщо цей термін менше, то все одно можна розраховувати на пропорційні виплати. Мінімальний період податкового резидентства, що дає право на пенсію, становить 3 роки.

Пенсійна система Нідерландів має два основні рівні, що складаються з державної системи виплат за фіксованою ставкою і дохід-орієнтованих професійних планів [3]. У цій країні накопичувальні програми мають галузевий характер і є обов'язковими для всіх працівників певної галузі. Угоди такого роду між роботодавцями і працівниками охоплюють більше 90 % всіх зайнятих. Управління здійснюється представниками роботодавців і працівників. Базова і накопичувальна пенсії виплачуються з 65 років.

Дворівнева пенсійна система Фінляндії складається з державної пенсії, яка залежить від рівня доходу, і низки встановлених законом дохід-орієнтованих схем зі схожими правилами. Схеми для працівників приватного сектора частково авансовані, в той час як схеми для працівників державного сектора є

розподільними і фінансуються з резервних фондів. Державна пенсія підлягає перевірці на податкове резидентство (умов внесків це не стосується) і виключається зі складу пенсійного доходу, що формується за дохід-орієнтованою схемою. І державна, і дохід-орієнтована пенсія виплачуються з 65 років. Пенсійна виплата орієнтується на середній заробіток за весь період трудової діяльності. Виплата в повному обсязі здійснюється за умови 40 років податкового резидентства з пропорційним коригуванням для менших періодів резидентства.

У Франції діє також дворівнева система з дохід-орієнтованою державною пенсією і обов'язковими недержавними пенсійними схемами, заснованими на системі балів [3]. Також передбачений мінімальний розмір пенсії для державної схеми. Для отримання державної пенсії в повному обсязі необхідні внески протягом 40 років. Стандартний пенсійний вік становить 65 років. Мінімальна пенсія вимагає таких самих умов, що й національна дохід-орієнтована схема.

Пенсійна система Швеції має три рівні:

1 рівень – розподільна система: розмір пенсії залежить від заробітної плати працівника. Із відрахованих внесків (16 % від заробітної плати) складаються умовні накопичення, тобто накопичуються не живі гроші, а зобов'язання. Умовні накопичення індексуються з урахуванням темпів зростання заробітної плати і демографічної ситуації в країні. Розмір пенсії визначається на підставі умовних накопичень та очікуваної тривалості життя.

2. рівень – накопичувальна система. Накопичувальна пенсія залежить від заробітної плати працівника, який відраховує 2,5 % заробітної плати на індивідуальний пенсійний рахунок. Працівник має можливість вибрати приватний пенсійний фонд чи навіть кілька, де він розміщує свої накопичення.

3. рівень – добровільне пенсійне забезпечення. Найбільшого поширення набули добровільні професійні пенсійні системи, регульовані колективним договором між працівником і роботодавцем. Вони охоплюють близько 90 % працівників і забезпечують додаткову пенсію. Все більшої популярності

набувають також індивідуальні добровільні накопичувальні пенсійні схеми.

Варто зазначити, що для всіх країн Європейського Союзу одним із найболючіших питань пенсійної реформи є питання пенсійного віку, оскільки воно зачіпає інтереси відразу кількох поколінь теперішніх і майбутніх пенсіонерів. Як зазначають фахівці [4; 5], загальна тенденція до підвищення пенсійного віку складається під впливом низки демографічних, економічних і соціальних чинників: збільшення тривалості життя і його активного періоду; обмеженість трудових ресурсів; можливість використовувати професійний та інтелектуальний потенціал працівників старшого віку; необхідність розширення бази платників внесків для збільшення пенсійного бюджету; запобігання загрози поширення бідності серед осіб пенсійного віку тощо.

Для нашої країни, як і для більшості країн Європи, проблема старіння населення і, відповідно, підвищення демографічного навантаження є однією з найбільших проблем. Процес старіння української нації характеризується стрімким зростанням кількості людей, яким виповнилося більше 60 років. [6].

Список використаних джерел:

1. Соломка О. М. Пенсійне забезпечення в системі соціального захисту населення : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.01.08 / О. М. Соломка / Харківський нац. у-т ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2006. – 18 с.

2. Населення України. Трудова еміграція в Україні. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2010.–233 с.

3. Бренер А. В. Аналіз сучасного стану пенсійного забезпечення України з 2010–2015 рр. URL: http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika.

4. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». URL: http://www.niss.gov.ua/articles/2684

5. Гаврилишин Б. Д. Економічна. Київ. Видавничий центр «Академія». Тернопіль. 2001 – 828 с.

6. Коваль О. П. Мотивація участі роботодавців та робітників у системі недержавного пенсійного забезпечення / О. П. Коваль // Стратегічні пріоритети. – 2011. – № 3. – С. 96.

ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ДЕМОГРАФІЧНИХ ЗМІН

Вовк Світлана Михайлівна
доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика
Смірнов Олексій Анатолійович
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я імені П. Л. Шупика України, м. Київ

Повномасштабна війна стала чинником глибокої трансформації системи соціального захисту України. Висока інтенсивність воєнних дій, масове внутрішнє переміщення населення, зростання потреб у допомозі для військовослужбовців та їхніх родин, а також суттєві демографічні зрушення формують нову конфігурацію соціальних ризиків. У цих умовах система соціального захисту стикається не лише з різким збільшенням навантаження, а й зі структурною необхідністю оперативно адаптувати механізми підтримки в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Повномасштабна війна суттєво підвищила навантаження на систему соціального захисту: станом на початок 2025 рік кількість внутрішньо переміщених осіб перевищила 4,9 млн, що є найбільшим показником у Європі з часів Другої світової війни [1; 2]. Одним із ключових викликів є демографічні зміни, що проявляються у скороченні працездатного населення, масштабній міграції, старінні демографічної структури та збільшенні частки

осіб, які потребують довгострокової підтримки. Ці процеси зумовлюють зростання соціальних видатків, поглиблюють дисбаланс між навантаженням на пенсійну систему та її фінансовою спроможністю, посилюють нерівність доступу до соціальних послуг між регіонами. Одночасно зафіксовано понад 300 тис. осіб з інвалідністю внаслідок війни, що у чотири рази більше, ніж до 2022 року [3]. Поглиблюється диспропорція вікової структури: частка населення 60+ досягла 25%, тоді як чисельність працездатного населення скоротилася більш ніж на 15%, що сприяло зростанню дефіциту Пенсійного фонду, який у 2024 році становив понад 220 млрд грн. [4].

Другим суттєвим викликом є зміна структури соціальних потреб, що виникає внаслідок травм, інвалідизації, психологічних наслідків війни та втрати джерел доходів значною частиною населення. Зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій формує потребу у створенні стійкої моделі комплексної реабілітації, інтегрованої з системою соціальних послуг. Водночас сім'ї військовослужбовців, внутрішньо переміщені особи та постраждалі від окупації зіштовхуються з новими типами соціальної вразливості, які не цілком охоплені традиційними інструментами соціальної політики.

Управлінські виклики посилюються через фрагментарність інституційної взаємодії, що проявляється у дублюванні функцій, відсутності уніфікованої інформаційної системи, нерівномірній цифровізації та різному рівні організаційної спроможності громад. В умовах воєнного стану критичною стає здатність органів влади оперативно координувати надання соціальних послуг, забезпечувати адресність допомоги та здійснювати моніторинг соціальних ризиків.

Окремого значення набуває цифровізація соціального захисту, що виступає не лише інструментом оптимізації, а й гарантією безперервності послуг. Інтеграція реєстрів, розвиток інформаційних платформ, автоматизація призначення допомог – це ключові елементи підвищення стійкості системи в умовах війни. Разом із тим цифрова трансформація актуалізує ризики

доступності та цифрової нерівності, особливо серед осіб похилого віку та соціально вразливих груп.

Важливою тенденцією є зростання ролі територіальних громад у формуванні політик соціального захисту. Децентралізація забезпечила потенціал для розвитку локальних моделей підтримки, але водночас виявила потребу у стандартизації послуг, посиленні кадрового забезпечення та формуванні механізмів міжмуніципальної кооперації.

У цілому, функціонування системи соціального захисту в умовах війни та демографічних змін визначається множинністю факторів невизначеності, які потребують адаптивного управління, інституційної гнучкості та модернізації інструментів соціальної політики. Посилення аналітичної спроможності, впровадження ризик-орієнтованого підходу, а також інтеграція соціальних, медичних і реабілітаційних послуг становлять основу формування стійкої моделі соціального захисту в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Офіційний вебсайт. URL: https://www.msp.gov.ua/search (дата звернення: 21.01.2025).

2. Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України». Аналітичні панелі щодо внутрішньо переміщених осіб. URL: https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo (дата звернення: 21.01.2025).

3. European Disability Forum. The war in Ukraine: impact on persons with disabilities. 24.02.2025. URL: https://www.edf-feph.org/the-war-in-ukraine-impact-on-persons-with-disabilities (дата звернення: 21.01.2025).

4. Пенсійний фонд України. Офіційний вебпортал. URL: https://www.pfu.gov.ua/ (дата звернення: 21.01.2025).

5. UNFPA Ukraine. Demographic Resilience Report for Ukraine. New York, 2024. (аналітичні дані щодо вікової структури населення; дата звернення: 21.01.2025).

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ ЗБРОЙНОГО КОНФЛІКТУ ТА ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Гузовська Любов Василівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика України, м. Київ

Ескалація воєнних дій зумовлює радикальну трансформацію суспільної архітектоніки, детермінуючи виникнення специфічних зон соціальної вразливості. Роль соціальної роботи в кризових умовах переосмислюється як фундаментальний інструмент підтримання національної безпеки та соціальної цілісності. Актуальність обраної проблематики продиктована дефіцитом теоретико-методологічного обґрунтування технологій реабілітації постраждалого населення, зокрема в контексті подолання наслідків психотравматизації та вимушеної міграції.

У період ескалації збройного конфлікту пріоритетною стає кризова парадигма соціальної підтримки, спрямована на реалізацію стратегій виживання та задоволення вітальних потреб індивіда. Провідними напрямами соціально-технологічної діяльності в цей період є:

- екстрена інтервенція: реалізація невідкладних заходів у режимі реального часу, що передбачає логістичну організацію гуманітарних коридорів, евакуацію маломобільних категорій населення та адміністрування доступу до вітальних ресурсів (продовольчої безпеки, водопостачання, медичного забезпечення).
- комплексний супровід внутрішньо переміщених осіб: багаторівневий процес, який включає житлову інтродукцію, правову верифікацію (відновлення правосуб'єктності та ідентифікаційних документів), легітимізацію соціального статусу, а також сприяння соціокультурній адаптації в реципієнтних громадах.

- первинна психологічна пролонгація: застосування стандартизованих протоколів емоційної стабілізації постраждалих з метою мінімізації ризиків виникнення гострих стресових розладів та запобігання подальшій психосоматичній деструкції.

Застосування наукового підходу в умовах соціальної трансформації передбачає диференційовану сегментацію об'єктів соціальної інтервенції відповідно до специфіки їхніх потреб та дефіцитарних станів. У межах даної типології пріоритетними групами є:

- комбатанти та ветерани: соціально-педагогічна діяльність концентрується на процесах соціальної реінтеграції та трансформації мілітарної ідентичності в цивільну. Ключовими напрямами є комплексна медико-соціальна реабілітація, нівелювання проявів соціальної алієнації (відчуження) та декомпресія психологічних станів.

-сім'ї з дітьми та діти зі статусом сиріт: домінантним вектором виступає деінституціалізація, що передбачає пріоритетність влаштування дітей, позбавлених батьківського піклування внаслідок збройного конфлікту, у сімейні форми виховання. Психосоціальна підтримка базується на подоланні «воєнної травми» шляхом імплементації спеціалізованих технік арт-терапії та рекреаційно-ігрових методик.

- соби з інвалідністю та представники геріатричної групи: в умовах системної нестабільності критичного значення набуває забезпечення інклюзивності та безбар'єрності середовища (зокрема у місцях компактного проживання), а також впровадження моделі безперервного догляду в домашніх умовах (Home-based care) для підтримання життєдіяльності та соціальної автономності суб'єкта.

Постконфліктна реконструкція концептуалізується як мультифакторний процес, спрямований на реставрацію соціальної інфраструктури та відновлення інтеграційних зв'язків усередині соціуму. Пріоритетними напрямами соціальної роботи в цей період виступають психосоціальна реабілітація, посилення соціальної згуртованості та забезпечення механізмів економічної ресоціалізації.

До ключових компонентів цієї стратегії належать:

1. Психотерапевтична пролонгація та інституційна корекція: імплементація комплексних програм нівелювання наслідків ПТСР та вікарної (вторинної) травматизації. Окремого значення набуває дестигматизація інституту психологічної та психіатричної допомоги, що сприяє підвищенню рівня звернюваності постраждалих груп населення.

2. Сприяння соціальній згуртованості (Social Cohesion): діяльність фахівців орієнтована на превенцію міжособистісних та міжгрупових конфліктів у середовищі «ВПО – приймаюча громада», а також на розробку моделей реінтеграції осіб, які перебували в умовах тривалої ізоляції на окупованих територіях.

3. Економічна ресоціалізація та подолання патерналізму: стимулювання підприємницької ініціативи (самозайнятості), професійна перекваліфікація реципієнтів та сприяння їхній трудовій інклюзії. Зазначені заходи розглядаються як фундаментальна умова подолання стану соціальної депенденції (залежності від державних трансфертів) та формування суб'єктності клієнта.

Результати аналізу наукового дискурсу засвідчують, що результативність соціальної інтервенції корелює із психофізичною резистентністю (стійкістю) фахівця. У процесі перманентної взаємодії з клієнтами в кризі суб'єкти надання послуг піддаються ризику «емпатійного виснаження». Тому обґрунтованою є необхідність імплементації системного супервізійного супроводу як превентивного заходу щодо синдрому емоційного вигорання. Особливої ваги набуває дотримання принципів професійної етики в умовах ціннісно-ідеологічної диференціації суспільства.

Соціальна робота в контексті збройного конфлікту позиціонується як автономний сегмент державної соціальної політики, що потребує специфічного методичного інструментарію та адаптації нормативно-правової бази. Ефективна стратегія постконфліктної реконструкції має базуватися на концепції модернізаційного відновлення. Відповідно до цієї парадигми, система соціальних послуг має трансформуватися з

філантропічного механізму в стратегічну інвестицію в національну безпеку та архітектуру суспільної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Захаріна Т. І. Соціальна реінтеграція ветеранів російсько-української війни у закладах вищої освіти : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 460 с.

2. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 27.11.2025).

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Жигір Ірина Олександрівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

Гендерна рівність в Україні, незважаючи на значний прогрес у законодавстві, стикається з викликами: стереотипи, нерівність в оплаті праці та представництві. Шляхи її забезпечення включають гармонізацію з європейськими стандартами, удосконалення правових механізмів (квоти, відпустки), боротьбу зі стереотипами та насильством, забезпечення рівного доступу до освіти та ресурсів, а також активну роль держави, бізнесу та громадянського суспільства, особливо в умовах війни, що додає нових викликів.

Ключові аспекти гендерної рівності: рівна оплата праці за рівну роботу; доступ до освіти незалежно від статі; захист від насильства, зокрема домашнього, сексуального та насильства за ознакою статі; представництво в політичних і керівних органах; боротьба зі стереотипами, які обмежують особистість через гендерні уявлення.

Україна активно працює над забезпеченням гендерної рівності та досягла значних успіхів у цій сфері, хоча і досі стикається з певними викликами [1].

Законодавча база:

А). Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»: мета – досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України.

Б). Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»: визначає організаційно-правові засади запобігання та протидії дискримінації з метою забезпечення рівних можливостей щодо реалізації прав і свобод людини та громадянина.

В). Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція) 2011, Ратифікована Україною у 2022 році: мета – захист жінок від усіх форм насильства й недопущення, кримінальне переслідування та ліквідація насильства стосовно жінок і домашнього насильства, сприяння ліквідації всіх форм дискримінації стосовно жінок та заохочення дійсної рівності між жінками та чоловіками.

Г). Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року: визначає пріоритети державної політики у сфері забезпечення рівності, систему заходів, спрямованих на зменшення фактичної нерівності жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства та забезпечення впровадження міжнародних та європейських стандартів рівності [1].

Основні виклики та труднощі.

- Стереотипи та «подвійне навантаження». Жінки часто несуть на собі «подвійне навантаження» — робота плюс домашнє господарство і виховання дітей.

- Гендерний розрив у зарплатах. Жінки в Україні отримують у середньому на 20-30% меншу заробітну плату, ніж чоловіки.

- Стереотипи та дискримінація. Суспільство залишається патріархальним у багатьох аспектах. Жінки досі часто зіштовхуються із «скляною стелею» у кар'єрі та з гендерними стереотипами в повсякденному житті.

- Домашнє насильство. У 2023 році було зафіксовано понад 250 000 звернень щодо домашнього насильства. Проте, більшість жертв домашнього насильства не звертається за допомогою через страх стигматизації та осуду.

- Вплив війни на гендерну рівність. Війна спричинила погіршення гендерної рівності у сферах освіти та кар'єрного розвитку. Багато жінок змушені відмовлятися від професійної діяльності через необхідність забезпечення сім'ї в умовах війни [1].

Проєкти та ініціативи:

- Представництво ООН Жінки в Україні. ООН Жінки є структурою Організації Об'єднаних Націй, яка зосереджує свої зусилля на досягненні ґендерної рівності та розширенні прав і можливостей жінок.

- Коаліція «1325» – це ініціатива, спрямована на реалізацію Резолюції Ради безпеки ООН 1325 «Жінки. Мир. Безпека» від 31.10.2000. Основні положення резолюції визначають особливу важливість врахування потреб жінок та дівчат у конфліктних ситуаціях та особливу вразливість жінок перед негативними наслідками конфліктів.

- Український Жіночий Фонд / Ukrainian Women's Fund. Організація, метою якої є Підтримувати жіночі / феміністичні організації, сприяти їхній участі в розвитку потужного, ефективного і масового жіночого / феміністичного руху, що здатний захищати права жінок і просувати ґендерну рівність в усіх сферах.

- Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем».

- Громадська організація «Ла Страда-Україна». Громадська правозахисна організація, яка працює для забезпечення ґендерної рівності, миробудування, запобігання ґендерно зумовленому насильству , зокрема, домашньому насильству, протидії торгівлі людьми та забезпечення прав дітей, сприяючи впровадженню стандартів прав людини в усіх сферах життя суспільства та держави [2].

Список використаних джерел:

1. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. URL: https://brovary-rda.gov.ua/genderna-rivnist-10-07-06-29-04-2025/

2. Просування ґендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок в Україні через ефективну співпрацю в цілях розвитку та фінансування. URL: https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ

Калачик Інна Володимирівна
здобувачка вищої освіти Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Намазова Юлія Ісмаілівна
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського, м.Вінниця

Система соціального захисту населення є ключовою складовою державної політики, що забезпечує збереження людського потенціалу та підтримує соціальну стабільність у періоди зростання ризиків і турбулентності. У сучасному світі, який дедалі частіше стикається з економічними кризами, війнами, глобальними пандеміями, демографічними змінами та соціальною нерівністю, питання модернізації та трансформації системи соціального захисту набуває особливої актуальності. Саме тому вивчення її адаптивності та здатності ефективно реагувати на складні виклики займає важливе місце в наукових дослідженнях. На думку низки учених, соціальний захист у кризових умовах виступає не лише механізмом підтримки вразливих груп, але й одним із головних стабілізаторів суспільного розвитку [2, с.25]. Метою даної

публікації є окреслення ключових напрямів трансформації системи соціального захисту в умовах кризових викликів

У цьому контексті важливо враховувати напрацювання таких дослідників, як Е. Лібанова, яка наголошує на критичному значенні оперативного державного реагування на соціальні ризики, О. Макарова, що підкреслює необхідність адаптації соціальної системи до шоків пандемічного характеру, та І. Гнибіденко, яка розглядає соціальний захист як елемент трансформаційної політики держави. Із закордонних авторів вагомий внесок зробили В. Мороз, який акцентує увагу на людських здібностях як фундаменті соціальної політики [2, с.34], та Г. Еспін-Андерсен, що розробив типологію моделей держави добробуту.

На підтвердження позицій учених варто зазначити, що сучасні кризи набувають комплексного характеру, тому й система соціального захисту повинна функціонувати не як набір розрізнених програм, а як цілісний, гнучкий та технологічно підсилений механізм. На мою думку, ключовим викликом нині є не лише обсяг ресурсів, а й здатність держави швидко змінювати логіку соціальної підтримки: від реагування до передбачення, від пасивної допомоги — до інвестування у людський капітал.

Кризові явища сучасності суттєво впливають на характер і масштаби соціального захисту. Економічні спади призводять до зростання рівня безробіття, падіння доходів населення та зростання соціальної вразливості. Як зазначає Черенько, економічні кризи супроводжуються не лише скороченням можливостей держави, але й необхідністю розширення соціальних програм, що створює подвійний тиск на бюджет [1, с.21]. У таких умовах особливо важливо забезпечити адресність допомоги, адже широке та нечітке охоплення споживачів призводить до втрати ефективності та перевитрат ресурсів. Економічна нестабільність також висуває вимоги до гнучкості соціального страхування, зокрема його здатності адаптуватися до змін на ринку праці, зростання частки нестандартної зайнятості та фрілансу.

Не менш значущим є вплив воєнних конфліктів, які трансформують соціальні структури та суттєво збільшують кількість громадян, що потребують допомоги. Лібанова підкреслює,

що війна створює багатоаспектні ризики: переміщення населення, травматичний досвід, втрату житла, роботи та соціальних зв'язків [4, с.12]. Світовий банк зазначає, що соціальна система в таких умовах повинна бути здатною до оперативної мобілізації ресурсів та створення нових механізмів підтримки — насамперед для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та сімей військовослужбовців. Важливою є й психологічна складова, оскільки наслідки війни відображаються не лише на матеріальних потребах, але й на психоемоційному стані людей. Тому інтеграція соціальних, медичних і психологічних послуг є необхідною умовою ефективного функціонування соціальної сфери.

Глобальні пандемічні кризи, такі як COVID-19, продемонстрували необхідність переорієнтації соціальної політики на швидке реагування, дистанційність та цифровізацію. Макарова зазначає, що пандемія стала каталізатором цифрових перетворень, які до цього рухалися значно повільніше [5, с.51]. Введення локдаунів, обмеження руху та різке зростання потреб у соціальній підтримці вимагали негайного запуску електронних сервісів, автоматизованих програм допомоги та механізмів онлайн-взаємодії. Пандемія показала, що цифрова інфраструктура не є факультативною — вона є ключовою умовою стійкості соціальної системи.

Окрім кризових шоків, довготривалі демографічні зміни формують нові виклики для соціальної політики. Старіння населення створює додаткове навантаження на пенсійну систему, медичні та соціальні служби. Світовий банк зауважує, що сучасні держави добробуту повинні шукати баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, оскільки надмірні зобов'язання можуть робити систему фінансово нестійкою [5, с.15]. Зміни на ринку праці — зокрема поширення гіг-зайнятості — вимагають оновлення моделей страхування, які традиційно орієнтувалися на стабільну зайнятість у формальному секторі.

Нинішній стан системи соціального захисту характеризується низкою проблем, які потребують вирішення для забезпечення її стійкості. По-перше, фрагментованість соціальних програм та значний рівень бюрократизації часто ускладнюють доступ громадян

до допомоги. Голубєва підкреслює, що відсутність єдиної інформаційної платформи та інтегрованих реєстрів знижує ефективність соціальної підтримки [3, с.41]. По-друге, низький рівень цифровізації, як у сфері обліку отримувачів допомоги, так і в наданні послуг, спричиняє затримки, помилки та дублювання інформації. Втім, Міністерство соціальної політики зазначає, що впровадження ЄІССС та електронного кейс-менеджменту є пріоритетом для подолання цієї фрагментованості [1, с.34]. По-третє, кадровий дефіцит та перевантаження соціальних працівників негативно впливають на якість роботи державних інституцій, особливо в умовах надзвичайних ситуацій. Також важливим викликом є недостатня адресність соціальних виплат, яка зумовлена застарілими методами визначення потреб.

У процесі трансформації системи соціального захисту ключову роль відіграє цифровізація. Вона забезпечує прозорість, швидкість та точність процесів, створює можливості для інтеграції різних типів послуг та зменшує адміністративні затрати. Сучасні електронні реєстри дозволяють автоматично визначати право на допомогу, відслідковувати зміни в статусі отримувачів та оптимізувати розподіл ресурсів. Досвід впровадження ЄІССС в Україні свідчить, що цифровізація значно підвищує довіру населення до державних інституцій, оскільки мінімізує корупційні ризики і забезпечує рівність доступу [4, с.33].

Другим важливим напрямом є підвищення адресності соціальної підтримки. Це означає перехід від універсальних програм до моделі, яка враховує реальні доходи, життєві обставини та індивідуальні потреби громадян. Мороз зазначає, що ефективна соціальна політика має розвивати людські здібності, тобто не лише забезпечувати мінімальні стандарти виживання, але й створювати умови для розвитку особистості. У цьому контексті особливо важливим є підхід «гроші ходять за людиною», що дозволяє спрямовувати ресурси безпосередньо на конкретні потреби, а не на утримання інституцій.

Трансформація соціального захисту неможлива без розвитку місцевих соціальних служб. Децентралізація створила умови для того, щоб громади могли оперативно реагувати на локальні

проблеми та формувати власні соціальні програми. У цьому напрямі важливими є мобільні бригади, центри підтримки сімей, служби кризового втручання, притулки для постраждалих від насильства, програми реабілітації та супроводу. У воєнний період такі структури, завдяки впровадженню електронного кейс-менеджменту, стали незамінними інструментами підтримки постраждалих груп населення. Ще одним необхідним елементом розвитку є інтеграція соціальних, медичних та психологічних послуг.

На мою думку, саме комплексність та міжвідомча взаємодія стають головною умовою ефективності сучасного соціального захисту. Жодна установа не здатна самостійно забезпечити повний цикл підтримки вразливих груп. Саме тому інтегровані послуги мають перетворитися з експериментального підходу на стандарт державної політики.

У сучасних умовах також зростає значення партнерства держави, бізнесу та громадських організацій. Волонтерські рухи, благодійні фонди, приватні соціальні ініціативи та корпоративна відповідальність бізнесу є важливими джерелами ресурсів та інновацій. Таке партнерство розширює можливості соціального захисту й підвищує його стійкість у період криз, коли державні інституції працюють з перевантаженням.

Отже, система соціального захисту населення в умовах кризових викликів потребує глибокої, структурної та послідовної трансформації. Її розвиток має спиратися на цифровізацію, адресність, інтеграцію послуг, розширення ролі громад та партнерських інституцій, а також на формування стійкої, проактивної моделі реагування. Лише за умов комплексної модернізації соціальний захист здатен ефективно виконувати свою ключову функцію — забезпечувати соціальну безпеку, підтримувати найуразливіші групи населення, сприяти сталому розвитку та зберігати суспільну стабільність навіть у періоди найскладніших випробувань

Список використаних джерел

1 Базилюк, А. Стійкість соціального захисту в умовах фінансових шоків. Київ : Наукова думка, 2021. 160 с.

2 Гнибіденко, І. Ф. Соціальна політика в умовах трансформаційних процесів. Київ : КНТЕУ, 2021. 212 с.

3 Голубєва, Н. Соціальний захист у період криз: аналітичний огляд. Київ : Центр соціальних досліджень, 2022. 145 с.

4 Лібанова, Е. М. Соціальні ризики та виклики для України. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2021. 180 с.

5 Макарова, О. Соціальна система в умовах пандемії COVID-19 та цифровізація. Київ : Академвидав, 2021. 98 с.

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ ТА ПОКРАЩЕННЯ ЖИТТЄВОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Купрійчук Андрій Валерійович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Боротьба з бідністю залишається вкрай актуальною проблемою світового масштабу. Бідність – комплексна проблема, яка має вкрай негативні економічні та соціальні наслідки. Високий рівень бідності може призвести до зниження економічного зростання, здорожчання соціальних послуг та збільшення витрат на медичне обслуговування. Крім того, бідність може призвести до зростання рівня злочинності, алкоголізму, наркоманії, що в свою чергу погіршує стан безпеки та несе загрозу національній безпеці.

Подолання усіх форм бідності на всіх територіях було визначено однією з головних цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй відповідно Плану сталого розвитку до 2030 року. Схоже завдання – подолання крайніх форм бідності – було

поставлено і перед нашою державою, яка активно включилася у пошуки дієвих механізмів покращення рівня життя людей, які цього потребують.

У економічній психології під бідністю розуміють нездатність особи (чи сім'ї) підтримувати мінімальний рівень життя. В макроекономічному розрізі бідність країни трактується як низький рівень доходу на душу населення через незначні людські, природні ресурси, відсутність (нестачу) капіталу в країні та технологічне обладнання, утворюючи таким чином «закляте коло бідності» [1]. Останнє включає в себе такі циклічно взаємопов'язані ланки: низькі середні доходи; низькі рівні заощаджень та інвестицій; низькі темпи накопичення капіталу; низька продуктивність.

Фтомова О.С., проаналізувавши існуючі в науковій літературі підходи до визначення бідності, вважає, що їх можна поділити на дві групи:

перша трактує бідність як відсутність або недостатність певного об'єму матеріальних цінностей та грошей;

друга – як стан браку соціально прийнятної для конкретного суспільства суми грошей або матеріальних цінностей. Іншими словами, бідність – це стан людини, первинні потреби якої такі як їжа, одяг, житло, не забезпечені в повній або частковій мірі [2, с. 26].

Г. Юрчик зазначає, що бідність – це завжди мінімальний (недостатній) дохід, а також обмежені можливостей приймати участь в суспільному житті [3].

Дарчин В.Б., досліджуючи поняття «бідність», узагальнює його як соціально-економічну категорію, що представляє собою певну частину населення, яка, в силу певних обставин, не має можливості брати активну участь в повноцінному соціально-економічному житті, аргументуючи це тим, що в бідності одними з перших опиняються люди з низьким освітнім і кваліфікаційним рівнем [4, с. 100].

У широкому розумінні бідність, як визначає вітчизняна дослідниця Е. Лібанова, віддзеркалює невідповідність можливостей окремих груп та верств населення задовольняти свої потреби на досягнутому масовому (середньому) рівні [5, с. 13]. Тобто бідність

вимірюється не лише дефіцитом матеріальних засобів для задоволення базових фізичних потреб людини, а й дефіцитом у таких сферах життя, як рівень освіти, наявність житла, доступ до медичного обслуговування, культурних благ.

У цьому ж розумінні дослідники розглядають бідність як фінансовий, соціально-економічний, моральний та психологічний стан людини (сім'ї, населення), в якому не є можливим забезпечити задоволення всіх першочергових потреб населення, споживчі витрати людей перевищують їх доходи, виникає масове небажання і неможливість у населення реалізувати свої можливості [6, с. 147].

За визначенням Комітету ООН з економічних, соціальних і культурних прав, бідність – це стан людини, що характеризується постійним або тривалим позбавленням ресурсів, можливостей, вибору, безпеки і влади, необхідних для того, щоб мати достатній рівень життя та інші громадянські, культурні, економічні, політичні і соціальні права [7].

Світовий банк, одним із ключових завдань якого є ліквідація бідності і голоду, визначає бідність як стан, в якому людина позбавлена благополуччя, тобто має низький рівень доходів і неможливість придбання основних товарів та послуг, необхідних для підтримання гідного способу життя. Водночас, ця ж організація характеризує це явище як стан людини і спосіб її існування наступним чином: «Бідність – це голод. Бідність – це відсутність притулку. Бідність – це бути хворим і не мати можливості звернутися до лікаря. Бідність – це відсутність доступу до школи і невміння читати. Бідність – це не мати роботи, це страх за майбутнє, жити одним днем. Бідність має багато облич, змінюється від місця до місця та з часом, і її описують різними способами. Найчастіше бідність – це ситуація, від якої люди хочуть втекти. Отже, бідність – це заклик до дії – як для бідних, так і для багатих – заклик змінити світ так, щоб у багатьох було достатньо їжі, належного житла, доступу до освіти та охорони здоров'я, захисту від насильства та голосу у тому, що відбувається в їхніх громадах» [8].

У нормативних документах ООН зафіксовані чотири основні прояви бідності: низька тривалість життя; низький професійний та

освітній рівень підготовки; відсутність основних компонентів для нормального життя (чиста питна вода, медичне обслуговування, якісне харчування); усунення від суспільного життя.

Об'єктивними ознаками бідності можна вважати відсутність роботи як джерела доходів та існування окремої особи чи сім'ї, відсутність належних умов проживання (газопостачання, водогін, каналізація), низьку якість харчування, високу частку витрат на харчування, відсутність доступу до платних медичних й освітніх послуг, низький рівень освітньої підготовки та професійної кваліфікації, коротку тривалість життя (ймовірність померти у віці до 40 років). Крім того, бідність досить часто має наслідком ускладнення, а подекуди і розрив соціальних зв'язків.

Дехто з дослідників вважає, що до критеріїв, за якими можна вважати людей бідними, є відсутність можливості користування певними благами, зокрема, вони не мають доступу до набору з певних найпоширеніших товарів тривалого користування (кольорового телевізора (комп'ютера), пральної машини, холодильника тощо).

Також до показників бідності відносяться законодавча обмеженість щодо доступу до використання певних видів ресурсів, за допомогою яких особа могла б отримувати джерела для існування; відсутність доступу до системи правосуддя; неможливість бідного населення вжити заходів для поліпшення умов їхнього життя; неможливість реалізовувати право на участь у прийнятті політичних рішень, що здійснюють істотний вплив на життя населення; вимушена депривація можливостей повноцінної реалізації права на гідне життя.

Бідність має багатофакторний характер і зумовлюється цілим комплексом причин. М. В. Кравченко наголошує на взаємозалежності факторів бідності і виокремлює серед них: економічні (зниження доходів населення, високий ступінь їх диференціації, низький рівень заробітної плати, безробіття, високі ціни, низька купівельна спроможність, фінансова криза, девальвація); соціальні (інвалідність, старість, хвороба, маргіналізація, дитяча безпритульність, соціальна незахищеність); демографічні (неповні родини, родини з високим навантаженням

утриманців, молодь і люди старшої вікової групи, які мають слабкі позиції на ринку праці) [9, с. 214].

Крім того, на поглиблення чи розширення бідності можуть впливати і фактори політичного характеру, як-от: неефективність соціальної політики держави, прогалини у трудовому законодавстві, наявність воєнних конфліктів тощо. Також існують географічні фактори у вигляді незручних та неосвоєних територій, на яких проживає населення.

Список використаних джерел:

1. Комар Н. В. Міжнародна економічна допомога в процесі реалізації стратегії подолання бідності в Україні: дис. … наук. ст. к. е. н: 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Тернопіль, 2008. 255 с.

2. Фтомова О. С. Бідність та нерівність: можливості зниження засобами фіскальної політики: дис. … наук. ст. к. е. н: 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. К., 2020. 264 с.

3. Юрчик Г. Теоретико-методологічні аспекти виміру бідності населення як індикатора ефективності соціальної політики. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 64–77.

4. Дарчин В. Б. Дослідження категорії "бідність" в сучасних реаліях суспільного розвитку. *Економіка та держава. Серія : Державне управління*. 2020. № 2. С. 99–102.

5. Лібанова Е. М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу. Умань : Видавець "Сочінський М.М.", 2020. 456 с.

6. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О. Подолання бідності у світі та в Україні: сучасний стан (на прикладі нфз «волонтерство» та «волонтуризм»). Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1 (63). С. 146–153.

7. Бідність. Посібник з освіти в області прав людини за участі молоді / Council of Europe. URL: https://www.coe.int/uk/web/compass/poverty

8. What is poverty? / Economic and Social Inclusion Corporation. URL: https://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/esic/overview/content/what_is_poverty.html.

9. Кравченко М. В. Шляхи подолання бідності в контексті сучасного стану соціального захисту населення України. *Теорія та практика державного управління.* 2010. Вип. 3. С. 214–220.

ДОБРОВІЛЬНЕ ОСОБИСТЕ СТРАХУВАННЯ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Левченко Олександр Олександрович
здобувач вищої освіти Черкаського державного технологічного університету
Нагайчук Неля Григорівна,
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси

Соціально-економічна турбулентність та фіскальні обмеження в Україні висувають на передній план необхідність модернізації системи соціального захисту. У цьому контексті добровільне особисте страхування відіграє роль не просто доповнення до державних гарантій, а стратегічного компонента для забезпечення фінансової стійкості громадян. Формування дієвих механізмів, що інтегрують державні та приватні інструменти, стає ключовим завданням для підтримки гідного рівня життя та компенсації ризиків, пов'язаних із життям, здоров'ям та працездатністю.

Центральним елементом будь-якої системи соціального захисту є поняття «соціальний ризик». Глибоке розуміння природи та механізмів реалізації цих ризиків є фундаментальною передумовою для побудови ефективних моделей страхового покриття, що поєднують як державні (обов'язкові), так і приватні (добровільні) інструменти.

Аналіз наукової думки виявляє багатогранний характер дефініції «соціальний ризик», що виходить за межі суто економічного тлумачення. Поряд із домінантною парадигмою, яка розглядає ризик як об'єктивну обставину, що призводить до втрати доходу (В. Я. Буряк, П. Д. Пилипенко, С. М. Синчук) [1; 2], існують

і ширші соціологічні підходи. Зокрема, Ю. Саєнко [3] трактує його як втрату будь-якої соціально значущої складової повсякденного життя, а Т. Коноплицька [4] наголошує на його впливі на соціальні зв'язки та місце особи в суспільній структурі. Таким чином, комплексне розуміння соціального ризику охоплює не лише матеріальні втрати, а й порушення життєдіяльності та соціальної інтеграції людини (рис. 1).

Обов'язкове соціальне та добровільне особисте страхування мають спільне поле дії, оскільки обидві системи спрямовані на покриття ключових соціальних ризиків, що загрожують фінансовій стабільності громадян. Хоча їхні механізми та джерела фінансування відрізняються, об'єкт захисту залишається спільним.

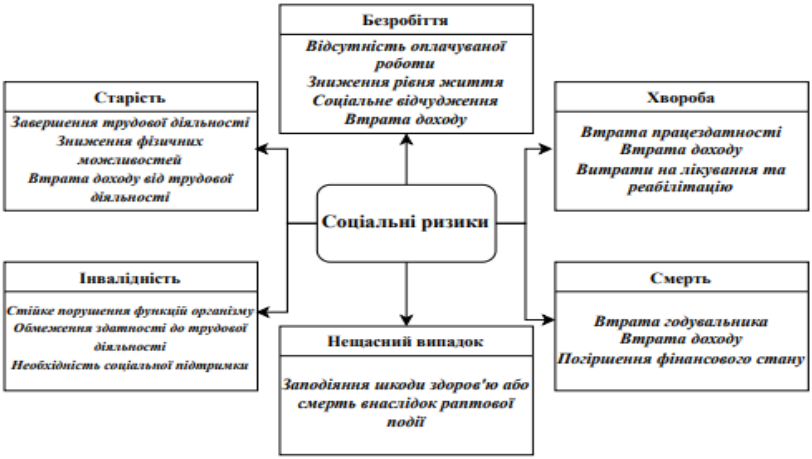

Рис. 1. Види та прояв соціальних ризиків

Обидві організаційні форми (системи) страхового захисту, обов'язкове соціальне та добровільне особисте, мають спільну мету – забезпечення фінансової стабільності та мінімізація негативних наслідків соціальних ризиків для населення. Їхню роль та спільні риси щодо організації соціального захисту населення можна охарактеризувати через кілька ключових аспектів (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика соціального ризику з позиції соціального та особистого страхування

Соціальний ризик	Роль		Спільні риси
	соціального страхування	добровільного особистого страхування	
Хвороба	Забезпечення базового рівня захисту на принципах солідарності (лікарняні, фінансування лікування).	Доповнення державних гарантій, через покриття витрат на розширені медичні послуги та ліки.	*Захист від фінансових втрат, пов'язаних із лікуванням та непрацездатністю.*
Інвалідність	Гарантування пенсії з інвалідності та соціальної допомоги для підтримки життєдіяльності.	Надання додаткових страхових виплат, що дозволяють компенсувати втрату доходу та адаптуватися до нових умов.	*Компенсація втрати працездатності та доходу, підтримка життєвого рівня.*
Нещасний випадок	Покриття наслідків нещасних випадків (виробничих та побутових), з акцентом на виробничі травми.	Пропонування гнучкого фінансового захисту від будь-яких нещасних випадків.	*Фінансове покриття витрат на лікування та реабілітацію після травм.*
Старість	Забезпечення пенсійний виплат за рахунок солідарної системи.	Формування індивідуальних пенсійних накопичень через недержавні фонди та контракти страхування життя.	*Гарантія доходу після завершення трудової діяльності, зниження ризику бідності.*
Смерть годувальника	Виплата пенсії з втрати годувальника для утриманців.	Забезпечення значної фінансової підтримки родині через виплати за договорами страхування життя.	*Захист фінансової стабільності сім'ї у випадку втрати основного джерела доходу.*
Безробіття	Гарантування допомоги безробіття через	Пропонування спеціалізованих програм	*Зменшення негативних наслідків втрати*

	державну службу зайнятості.	страхування від втрати роботи (рідкісні в Україні).	*роботи, підтримка мінімального доходу.*

Джерело: побудовано авторами за [5, 6, 7, 8]

По-перше, обидві системи виконують фінансово-захисну функцію, спрямовану на компенсацію втрат доходу або покриття додаткових витрат у випадку реалізації соціального ризику – настання страхового випадку (хвороба, інвалідність, нещасний випадок, старість, смерть годувальника, безробіття). Це дозволяє зберегти економічну стабільність домогосподарств та запобігти різкому зниженню рівня життя.

По-друге, сприяють соціальній стабільності, адже забезпечують базові або додаткові гарантії, що зменшують ризик соціальної ізоляції та бідності. Завдяки цьому формується більш стійка система соціального захисту, яка поєднує державні механізми та індивідуальні ініціативи.

По-третє, обидва способи забезпечення соціального захисту реалізують компенсаційну функцію, яка полягає у відшкодуванні втрат, пов'язаних із втратою працездатності, роботи чи годувальника. Це забезпечує безперервність життєвого циклу та підтримку добробуту сімей.

Крім того, важливою є превентивна функція, що стимулює довгострокове фінансове планування та відповідальність за власне майбутнє. Добровільне страхування, доповнюючи обов'язкове, створює можливість для більш гнучкого та індивідуалізованого захисту.

Отже, обидві системи страхування працюють у синергії – обов'язкове соціальне страхування створює фундамент соціальної безпеки, тоді як добровільна – надає інструменти для його зміцнення та індивідуалізації.

Саме для розширення та поглиблення базового державного захисту і виник та розвивається інститут добровільного особистого страхування. Добровільне особисте страхування є важливим елементом суспільного відтворення, оскільки безпосередньо пов'язане з відтворенням трудового потенціалу населення. Його

соціально-економічна сутність полягає в перерозподілі індивідуальних ризиків через механізм страхових внесків, що дозволяє сформувати колективний фонд для адресної фінансової підтримки у разі настання нещасного випадку, хвороби чи інших подій, що загрожують життю та здоров'ю. Це робить його потужним інструментом індивідуального соціального захисту.

Таким чином, обидві системи формують основу комплексного соціального захисту, де державні гарантії поєднуються з особистими фінансовими інструментами. Це дозволяє не лише зменшити економічні ризики, але й підвищити рівень соціальної безпеки та добробуту населення.

Список використаних джерел

1. Право соціального забезпечення : підручник / П. Д. Пилипенко, В. Я. Буряк, С. М. Синчук та ін. ; за ред. П. Д. Пилипенка. Київ : Ін Юре, 2008. 504 с.

2. Синчук С. Теорія соціального ризику за правом соціального забезпечення. *Право України*. 2023. №3. С.55-60.

3. Саєнко Ю.І. Соціальні ризики та шанси. Соціальні ризики. Київ : ПЦ «Фоліант», 2004. Т. 2. С. 12–51.

4. Коноплицька Т.О. Соціальні параметри ризиків: автореф. дис. … канд. соціол. наук: 22.00.04. Київ, 2007. 18 с.

5. Страхування у схемах : навчальний посібник / Т. М. Журавель, Н. Г. Нагайчук. Львів : «Новий Світ – 2000», 2024. 390 с.

6. Слугоцька В.М. Соціальні ризики як елемент системи соціального захисту громадян України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С. 311–313.

7. Марич М. Г. Соціальне страхування: навч. посібник. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022. 176 с

8. Нагайчук Н. Г. Формування системи добровільного медичного страхування в умовах ринкової економіки : автореф. дис. … канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Н. Г. Нагайчук. К., 2006. 20 с.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Ляшук Юрій Анатолійович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Публічне управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні в Україні – це комплексний процес координації дій влади, громад та міжнародних партнерів для створення ефективної системи соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та житла, що передбачає розробку політик, залучення інвестицій, трансформацію комунальних підприємств та впровадження європейських стандартів, щоб забезпечити сталий розвиток і добробут громадян, особливо в умовах війни та відбудови. Це включає фінансування соціальних виплат, модернізацію лікарень та шкіл, підтримку внутрішньо-переміщених осіб, а також навчання фахівців у сфері публічного управління для вирішення складних завдань.

Ключові напрямки та інструменти:

- стратегічне планування (розробка та реалізація місцевих програм розвитку, враховуючи потреби громад та національні пріоритети);
- залучення фінансування (співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (Банк розвитку Ради Європи, Французьке агентство розвитку) для проєктів у житловому секторі, охороні здоров'я та міській мобільності);
- розвиток інфраструктури (інвестиції в модернізацію лікарень, шкіл, систем водопостачання);
- соціальний захист (забезпечення виплат, допомоги сім'ям, підтримка внутрішньо-переміщених осіб, запровадження програм скринінгу здоров'я та допомоги при народженні дитини);
- трансформація комунального сектору (підвищення ефективності комунальних підприємств, залучення інвестицій, забезпечення прозорості);

- електронне врядування (впровадження цифрових інструментів (Дія) для покращення надання послуг та збору коштів (військові облігації) [1].

У березні місяці 2021 р. постановою Кабінету Міністрів України № 179 урядом було затверджено Національну економічну стратегію на період до 2030 року, в якій визначено стратегічні цілі, орієнтири, принципи і цінності, в тому числі спрямовані на покращення соціальної інфраструктури. Зокрема, були визначені такі завдання [2]:

- підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання, що залишилися в державній та комунальній власності (у тому числі соціально важливих);

- забезпечення раціонального та соціально орієнтованого розподілу надходжень від користування природними ресурсами та доходів державних підприємств серед населення за економічним паспортом українця;

- стимулювання програм корпоративної соціальної відповідальності на базах закладів вищої освіти через пільгові режими;

- подолання цифрового розвитку між містом і селом шляхом підключення об'єктів соціальної інфраструктури до фінансового швидкісного Інтернету тощо. Щодо останнього, то заплановано до 2030 р. 99 % закладів соціальної інфраструктури та органів місцевого самоврядування підключити до фіксованого широкомасштабного доступу зі швидкістю не менше, як 1 Гбіт/с [3].

Також, у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки затвердженої постановою Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. зазначено, що новим підходом до формування державної регіональної політики є перехід до територіально спрямованої політики розвитку на основі стимулювання використання власного потенціалу територій. Відмічено, що інфраструктура України включає 170 тис. км автомобільних доріг, 22 тис. км залізничних шляхів, 13 морських і 16 річкових портів, що забезпечує дуже добру логістику для перевезення вантажу й пасажирів. За деякими показниками у світових рейтингах Україна

покращила свої позиції, зокрема, за критеріями: рівень товарів – 57 місце, ринок праці – 69, інституціональний розвиток – 104, освіта – 44, за інфраструктурою – 57 серед 141 досліджуваної держави [4]. В той же час, в Стратегії зазначено, що інфраструктура не відповідає сучасним потребам людини та економіки, не досконала система національної стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури. Як з'ясувалось на практиці, внаслідок російської агресії саме об'єкти критичної інфраструктури виявились найбільш незахищеними [2].

Як бачимо, сьогодні територіальні громади практично вперше, починаючи з 2020 р., отримали доступ до вагомих державних інвестицій, які спрямовуються на соціально-економічний розвиток територій, розбудову соціальної інфраструктури територіальних громад тощо. Це вимагає від посадових осіб публічного управління та адміністрування нових знань, умінь і навичок в ефективному залученні ресурсів у сфері довгострокового планування й проектування розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні.

Список використаних джерел:

1. Публічне управління розвитком соціальної інфраструктури на місцевому рівні. URL: https://www.google.com/search

2. Оробей В. Правове регулювання публічного управління розвитком соціальної інфраструктури сільських територій в Україні. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16888/1/Orobey.pdf

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-ekoa179.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11.

ЛЮДСЬКИЙ РОЗВИТОК ТА СОЦІАЛЬНІ СТАНДАРТИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

Мельничук Ілля Євгенович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Маріупольського державного університету, м.Київ

Правовою основою Стратегії людського розвитку в Україні є Конституція та закони України, міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надано Верховною Радою України, та Стратегія національної безпеки України. Під час розробки Стратегії враховано проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (ООН) від 25 вересня 2015 року №70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року.

Сучасні публічні механізми в умовах підвищення рівня соціальної кризи, зростання рівня суспільних потреб, особливо в умовах війни, мають низьку ефективність. Формування ефективної державної соціальної політики на основі новітніх методів державного управління повинно забезпечити сталий і динамічний розвиток країни.

На сьогоднішній день, концепція сталого розвитку об'єднує три головні компоненти стійкого розвитку суспільства: економічну, природоохоронну і соціальну. І саме соціальна складова орієнтована на людський розвиток, на збереження стабільності суспільних і культурних систем, на зменшення кількості суспільних конфліктів. Принципами концепції є твердження, що людина повинна стати не об'єктом, а суб'єктом розвитку. Людина повинна брати безпосередню участь у процесах формування своєї життєдіяльності, прийнятті і реалізації рішень, виконувати контроль над їх виконанням.

Група соціальних стандартів, що отримала назву Європейська соціальна хартія, повністю присвячена формуванню і захисту соціальних прав була розроблена у 1961 році. У 1996 році Рада Європи підготувала нову редакцію Європейської соціальної хартії, яку схвалила відповідна Рада міністрів 3 квітня 1996 року, а з 3 травня того ж року вона була відкрита для підпису європейськими

країнами. Україна також підписала цей документ 7 травня 1999 року. Процес його ратифікації, відповідно до зобов'язань, взятих при вступі до Ради Європи, Україна розпочала через 7 років – 30 липня 2006 року. Такий підхід дозволив відійти від соціальних мінімумів і наблизитися до цивілізованих соціальних стандартів, що забезпечують гідний рівень життя населення [1].

Серед факторів, які сприяли досягненню європейськими країнами високих соціальних стандартів, крім великомасштабних фінансових вкладень національних урядів та колосальних соціальних бюджетів, слід виокремити і високу ефективність соціальної політики Європейського союзу (ЄС), яка проявляється в гармонізації соціальних заходів з програмами економічного розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності європейського регіону на глобальних ринках. У свою чергу, соціальні стандарти рівня життя населення країн ЄС стосуються встановлення мінімальних соціальних норм, які гарантують гідний рівень життєдіяльності суспільства.

Європейські соціальні стандарти рівня життя включають на сьогодні 14 стандартів соціальних норм, які використовують співробітники ООН для аналізу й прогнозування соціально-політичної ситуації у тій чи іншій державі та при розрахунку індексу людського розвитку країн. Окремо також потрібно виділити людиноорієнтованість (врахування гендерних аспектів, поваги до прав людини та зосередження на потребах найбідніших, найбільш уразливих і найбільш відсталих верств населення).

Що стосується України, то на сьогодні рівень соціальних стандартів суттєво відстає від міжнародних практично за всіма показниками. Серед наслідків такої негативної ситуації можна виділити наступні: недооцінка впливу людського розвитку на економічне зростання держави та криза людського капіталу, внутрішня міграція; відсутність стабільного фінансування; відсутність ефективних стимулів для працівників (матеріальної і моральної спрямованості), оптимальні умови трудової діяльності; дуже низький рівень соціальних виплат та зарплатних плат; низький рівень консолідації суспільства; недостатнє інформаційне забезпечення підтримки соціальних проєктів і програм,

спрямованих на формування умов сталого людського розвитку в усіх сферах суспільного життя; низький доступ людей до ресурсів, офіційних даних, прав і послуг, необхідних для участі в житті суспільства (особливо на регіональному рівні, у віддалених громадах).

Соціально-економічні механізми публічного управління в Україні за останнє десятиріччя формувалися та трансформувалися відповідно до викликів, що були спричинені вторгненням та окупацією територій, зовнішньою та внутрішньою міграцією населення та європейськими процесами інтеграції. До 2022 року ситуація в країні набула стабільних показників соціально-економічного розвитку, виходячи з нових державних цілей і завдань Стратегії сталого розвитку України (2015, 2020 рр.). Події 2022 року змінили позитивні тенденції росту економіки України, але головним для уряду залишилося розвиток соціального та економічного забезпечення України. Багато змін відбулося у нормативно-правовому полі, щоб досягти та виконати вимоги ЄС у реформуванні соціальної політики України та підвищенні рівня соціальної безпеки населення [2].

Одним з викликів для України в умовах надзвичайно складної економічної ситуації, спричиненою збройною агресією, залишається реформування механізмів публічного управління в соціальній сфері, зорієнтоване на пом'якшення суспільної нерівності, сприяння розвитку людського капіталу, оптимізацію ресурсів та можливостей, заохочення ініціативи і готовності адекватно реагувати на сучасні виклики, імплементацію новітніх соціальних пріоритетів. Одним з інструментів втілення в життя комплексної програми реформування системи соціального забезпечення є цифрова «Єдина інформаційна система соціальної сфери», яка впроваджується Міністерством соціальної політики України [3].

Показники людського розвитку України у глобальних та європейських індексах за останні чотири роки мають негативну динаміку. Постановка та досягнення Цілей сталого розвитку 2030, виходячи з нових воєнних умов та процесу євроінтеграції, піддалися суттєвому корегуванню, зазнали змін стратегічні

пріоритети соціального розвитку країни та її відновлення після війни.

Список використаних джерел:

1. Орлова Н. С., Сабіна Н. Ю., Верьовіна І. М. Соціальні аспекти економічного розвитку України: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 201 с.

2. Орлова Н. С., Сіденко Ю. Л., Мірко Н. В. Соціальна безпека та соціальний захист населення: державно-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №8. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.2

3. Орлова Н. С. Мірко Н. В. Публічні механізми реалізації соціальної політики України в умовах сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. №21. С.108-113.

ВПЛИВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ

Пінькевич Владислав Володимирович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Інформатизація публічного управління в Україні позитивно впливає на становлення соціальної держави, підвищуючи прозорість та доступність державних послуг, покращуючи ефективність соціальної допомоги та сприяючи залученню громадян до управління. Це досягається за допомогою електронних сервісів, які спрощують доступ до інформації та послуг, зменшують корупційні ризики та дозволяють державі швидше та точніше реагувати на соціальні потреби суспільства.

Протягом останніх десятиліть відбувається активне обговорення стосовно характеристик сучасного суспільного устрою та його переорієнтацією від матеріальних носіїв до інформаційних пріоритетів та домінанти знань у побудові соціальної інфраструктури. Розгляд проблеми інформаційного суспільства започатковано працями Д.Белла, О.Тоффлера, Й.Масуди, Д.Лайона. Про динаміку цивілізації, роль інформації в житті суспільства розглядали у своїх працях М.Вебер, Х.Ортега-і-Гассет, А.Тойнбі, О.Шпенглер, М.Хайдеггер, К.Ясперс. Питання інформаційних відносин в умовах постіндустріального суспільства як об'єкта наукового аналізу висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як Ф.Фукуяма, Ю.Габермас, Д.Тапскотт та ін. Соціально-філософському аналізу інформаційних технологій як домінанті сучасного суспільного розвитку присвячені роботи М.Кастельса. Розуміння впливу інформаційних технологій на соціум на основі синергетичних уявлень виклали в працях І.Пригожин, Г.Хакен, Д.Чернавський, С.Курдюмов. Вплив інформаційних процесів на суспільний розвиток та взаємодію "індивід – суспільство досліджують Р. Абдєєв, С. Джура, В. Лях та інші. Однак не всі питання, пов'язанні з виокремленням і розглядом філософських проблем інформаційного суспільства, достатньо досліджені [1].

На думку Вірсової О.Д., з появою інформаційного суспільства виникло багато проблем, пов'язаних з його організацією, а саме – розробленням ефективної політики, стратегії й тактики розвитку. Джерелами конкурентної переваги стають не природні, трудові чи фінансові ресурси, а плоди творчої діяльності, тобто інновації, нові знання та технології. Під впливом інновацій відбувається структурний перерозподіл зайнятості населення у бік інформаційної сфери. Інформація набуває статусу четвертого після землі, капіталу та праці фактора економічного відтворення і стає основою всіх виробничих відносин [2].

Поняття «соціальної держави» було висунуто у 1929 р. німецьким державознавцем Г. Геллером і згодом поширилося в Європі.(Хоча автором поняття "соціальна держава" вважається

Лоренцо фон Штейн, котрий ввів його у 1850 році) У США ідея соціальної держави була сприйнята пізніше, ніж у країнах Європи, оскільки тип свідомості американського суспільства був орієнтований на принцип індивідуалізму.

Після Другої світової війни концепція соціальної держави одержала закріплення в конституціях ряду країн Західної Європи (ФРН, Іспанія та ін.). Стаття 1 Конституції Іспанії 1978 р. зазначає, що Іспанія є соціальною, правовою та демократичною державою, вищими цінностями якої є свобода, справедливість, рівність і політичний плюралізм. Стаття 20 Конституції ФРН 1949 р. говорить про те, що ФРН є демократичною і соціальною федеративною державою. У Конституції Франції записано, що вона є демократичною і соціальною республікою.

Соціальна держава означає насамперед обов'язок законодавця бути соціально активним в ім'я згладжування суперечних інтересів членів суспільства і забезпечення гідних умов життя для усіх за наявності рівності форм власності на засоби виробництва. Держава стає органом подолання соціальних протиріч, урахування і координації інтересів різних груп населення, проведення до життя таких рішень, які б позитивно сприймалися різними верствами суспільства, її мета — за допомогою соціальної політики, забезпечення рівності та умов політичної співучасті об'єднати населення, стабілізувати соціальну (утому числі правову) і економічну системи, забезпечити їх прогресивну еволюцію [3].

Соціальна ситуація в Україні теж не відповідає сучасним уявленням про соціальну державу; багато учених і політиків скептично оцінюють можливість її побудови у найближчій перспективі. Адже українське суспільство демонструє відсутність навіть базових принципів соціальної держави. Чинне законодавство не дозволяє повною мірою забезпечити охорону та захист соціальних прав громадян, що сприяє розвитку негативних тенденцій, антисоціальних проявів. На часі трансформація низки форм реалізації державних соціальних гарантій, механізмів їх надання. Низький рівень державних соціальних гарантій поєднується з недостатнім рівнем розвитку мотиваційного

механізму трудової активності кожної людини, здатної забезпечувати власний добробут, відсутністю дійового механізму державного управління справедливим розподілом соціальних благ. Незважаючи на спільні риси у цивілізаційному розвитку з іншими країнами, Україна має свій історичний шлях становлення національної моделі соціальної держави. На відміну від Заходу, завдання формування соціальної державності актуалізувалося не на міцному фундаменті права, а за нестабільності та правової розрегульованості. Нині Україна переживає новий важливий етап у розробці та реалізації принципів соціальної держави, відбуваються реформи у сфері праці й трудових відносин, політиці доходів, зайнятості, соціальному страхуванні тощо. Основною проблемою в регулюванні механізму соціальної держави є надто розгалужене, некодифіковане, термінологічно неузгоджене соціальне законодавство, що ускладнює надання відповідних послуг населенню. Нормативно-правовій базі у сфері функціонування соціальної держави бракує системності та наступності, що актуалізує прийняття єдиного кодифікованого соціального акту (Соціального кодексу), який встановлював би єдині та загальноприйнятні підходи до регулювання системи соціального захисту й соціального забезпечення. Більшість соціальних стандартів є декларативними з огляду на застарілість і неефективність механізмів соціального захисту, його неадресність, зрівняльний характер, невідповідність суспільним потребам. Система пільг не забезпечує надання допомоги виключно нужденним і сприяє помітному збільшенню доходів заможних, посилює економічну нерівність. Тільки сучасні соціальні послуги можуть забезпечити соціальну активність особи, унеможливлять її соціальну пасивність та ізоляцію [4].

Список використаних джерел:

1. Соціальна і гуманітарна політика: підручник / В. П. Трощинський та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2016. 792 с.

2. Фірсова О. Д. Інформаційні технологіїяк фактор соціальної трансформації суспільства. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=629

3. Соціальна держава. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/A1%D0%BE

4. Наталія Хома Соціальна держава третього тисячоліття: модернізована модель. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads

АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНКЛЮЗИВНО-РЕСУРСНИХ ЦЕНТРІВ

Поступна Олена Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету економіки і технологій,
Кононенко Настасія Юріївна,
здобувач вищої освіти Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг

Наукова проблема полягає у структурній дихотомії між інституціоналізованими потребами суспільства у високоякісній інклюзивній підтримці, що є стратегічною функцією сучасної системи соціального захисту й освіти, та фактичною неспроможністю фнклюзивно-ресурсних центрів (далі – ІРЦ) гарантувати її через перманентний кадровий дефіцит. Такий сутнісний дисбаланс детермінований імплементаційною прогалиною – загальна кадрова стратегія органів публічного управління (далі – ОПУ) не містить цільової адаптації до специфічних вимог та операційних умов ІРЦ, що, зрештою, призводить до функціональної нестабільності їхнього персоналу.

Дослідження зазначеної проблематики ґрунтується на необхідності синтезу концептуальних принципів публічного управління та стратегічних засад розвитку системи соціального захисту у сфері інклюзії. Інституціоналізація та забезпечення високої професійної ефективності ІРЦ слугує важливим

індикатором якості та прогресивності державної соціальної політики. У цьому контексті, фундаментальна проблема кристалізується у невідповідності між, з одного боку, об'єктивно високими вимогами до мультидисциплінарності та значним емоційним навантаженням фахівців ІРЦ (корекційних педагогів, логопедів, психологів та ін.) і, з іншого боку, ригідністю стандартних кадрових процедур, що традиційно застосовуються в ОПУ.

Традиційні підходи до управління персоналом, які фокусуються лише на адміністративних процедурах, демонструють свою системну неспроможність забезпечити ефективне цільове залучення, утримання та професійний розвиток вузькоспеціалізованого персоналу. Вказана імплементаційна прогалина безпосередньо призводить до низки деструктивних наслідків, які проявляються у хронічному кадровому дефіциті, високих показниках плинності кадрів та критичному зростанні рівня професійного вигорання спеціалістів, особливо в умовах соціально-економічної та воєнної нестабільності [2]. Сукупність цих чинників, зрештою, створює пряму загрозу професійній ефективності та стійкості надання інклюзивних послуг дітям з особливими освітніми потребами (далі – ООП) та зменшує загальну ефективність державної політики у цій сфері.

Отже, актуальність дослідження полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розробки адаптивної кадрової стратегії ОПУ, яка має забезпечити цільовий рекрутинг, ефективну систему мотивації та професійного розвитку для фахівців ІРЦ. Така стратегія повинна трансформувати стандартині принципи кадрової політики у гнучкий механізм, здатний формувати стійкий та висококваліфікований людський капітал у сфері інклюзивної підтримки. Саме ця обставина є головною умовою для забезпечення довгострокової життєздатності всієї системи соціального захисту в Україні.

Для подолання системних дефіцитів та імплементаційної прогалини, зазначених вище, необхідним є впровадження інноваційних принципів, заснованих на потребах вузькоспеціалізованого публічного сектору, яким є ІРЦ.

Впровадження адаптованої стратегії починається із переходу від пасивного, загального конкурсного відбору до проактивного цільового рекрутингу. Цільовий та проактивний рекрутинг передбачає не лише оголошення вакансій, а й встановлення тісної співпраці з закладами вищої освіти, які готують корекційних педагогів та психологів. Така співпраця має бути інституціоналізована через формування цільових стипендіальних програм або механізмів гарантованого першого робочого місця в ІРЦ. Такий механізм забезпечує прогнозоване й кероване поповнення кадрового складу висококваліфікованими молодими фахівцями. Паралельно з цим, вкрай важливим є створення спеціалізованого кадрового резерву фахівців, особливо з досвідом роботи у кризових ситуаціях або серед релокованих спеціалістів. Його функція полягає у забезпеченні безперервності послуг та здатності до оперативної інтеграції в роботу ІРЦ в умовах соціально-економічної та воєнної нестабільності.

З огляду на об'єктивно високе емоційне та професійне навантаження фахівців ІРЦ, диференційована мотивація та запобігання професійному вигоранню є обов'язковим елементом стійкої кадрової стратегії. Винятково фінансова мотивація є недостатньою, тому необхідна диференційована система стимулювання, що включає нематеріальну мотивацію. Такий підхід реалізується через впровадження інструментів, що визнають соціальну місію фахівців (наприклад, почесні звання, публічне визнання, гнучкий графік роботи, який сприяє балансу між роботою та особистим життям). Додатково, забезпечення професійної підтримки вимагає обов'язкового включення механізмів супервізії та психологічного розвантаження [1]. Вказана практика безпосередньо спрямована на запобігання професійному вигоранню та підвищує загальну професійну життєздатність кадрів у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, для підтримки високого рівня компетенцій та адаптації до інноваційних методик, стратегія має забезпечити безперервне оновлення знань фахівців відповідно до міжнародних стандартів інклюзії та роботи з травмою. Така вимога передбачає організацію цільових програм підвищення кваліфікації,

сфокусованих на спеціалізованих компетенціях, зокрема, на сучасних методиках корекційної роботи з дітьми, які пережили травматичний досвід війни. Окрім того, важливим напрямом є цифровізація, що включає розвиток цифрових компетенцій персоналу [3]. Його розвиток є необхідним для ефективного надання дистанційних консультацій, використання телемедичних платформ та електронного документообігу, що є надзвичайно важливим для забезпечення доступу до послуг у віддалених або постраждалих регіонах.

Таким чином, інтеграція цих трьох інноваційних принципів створює комплексний механізм, здатний трансформувати уразливу кадрову систему ІРЦ у стійкий і професійно ефективний інститут.

Все вище зазначене свідчить про те, що адаптована кадрова стратегія, що комплексно інтегрує інноваційні принципи цільового рекрутингу, диференційованої мотивації та безперервного професійного розвитку, виступає як головна умова забезпечення інституційної стійкості системи ІРЦ. Концепт стійкості у цьому контексті набуває подвійного, взаємодоповнюючого значення.

По-перше, вона забезпечує функціональну стійкість, яка визначається як здатність ІРЦ надавати стабільно високу якість послуг незалежно від впливу зовнішніх кризових чинників, таких як зміни політичних пріоритетів, фіскальні коливання чи несприятлива безпекова ситуація. Наявність кваліфікованого кадрового резерву та механізмів запобігання вигоранню мінімізує операційні ризики, гарантуючи безперервність надання інклюзивних послуг навіть в умовах посткризової нестабільності.

По-друге, впровадження цієї стратегії підвищує якість політики шляхом трансформації ІРЦ з уразливого елемента у надійний осередок соціальної підтримки. Вказана інституціональна трансформація є визначальною для реалізації конституційного права дитини на інклюзивну освіту та слугує об’єктивним підтвердженням ефективності державної соціальної політики в умовах повоєнного відновлення.

Таким чином, забезпечення стійкого людського капіталу в ІРЦ є не просто адміністративним завданням з управління персоналом, а стратегічною управлінською інвестицією. Вказана

інвестиція є вкрай необхідною для гарантування довгострокової життєздатності всієї системи соціального захисту України, чим підтверджується її здатність реагувати на складні соціальні виклики.

Список використаних джерел:

1. Провальна Н. Психологічна готовність фахівців інклюзивної освіти до роботи з дітьми з розладом аутистичного спектру (РАС). *Психологічні перспективи.* 2022. № 40. С. 149–166. DOI: https://doi.org/10.29038/2227-1376-2022-40-pro.

2. Maslach C., Jackson S. E. Leiter M. Maslach Burnout Inventory (MBI). Consulting Psychologists Press, 2019.

3. Matvejciuk L. O., Polovyi P. V. Digital competence of public servants in the context of developing a digital service-oriented state. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 3. P. 221-228. URL: https://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2025/3/03_2025_Matvejciuk.pdf.

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ І ГУМАНІТАРНИХ ПРАВ ЛЮДИНИ: МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА ШЛЯХИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Прищепа Володимир Володимирович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

На сучасному етапі розвитку людської цивілізації права та свободи людини є найважливішими нематеріальними цінностями для демократичних суспільств. Гідність людини є джерелом її прав і свобод. Права людини базуються на одному: безсумнівна цінність –

людська гідність. Цінність прав людини визнається більшістю членів світового співтовариства, вони обґрунтовані в міжнародному праві як правовий стандарт, до якого повинні прагнути всі держави.

Поштовхом для розробки системи міжнародних стандартів прав людини, започаткованої прийняттям Загальної декларації прав людини в 1948 р., стала гуманітарна катастрофа часів Другої світової війни, коли сталося повне знецінення життя окремої людини

В Україні з її радянським досвідом державного управління, яка задекларувала в Основному Законі себе як соціальну та правову державу, проблема соціального та гуманітарного розвитку була актуальною протягом усього періоду незалежного державотворення. Відповідно і система демократичних цінностей, що включає верховенство права, відповідальність, свободу, справедливість, рівність, солідарність та гідність, в нашій державі перебуває в стадії свого формування [1].

Військова агресія з боку росії суттєво погіршила стан дотримання міжнародних стандартів у забезпеченні прав людини, оскільки ці права та свободи постійно порушується агресором. Крім того, з уведенням правового режиму воєнного на території України, яким передбачено можливість обмеження конституційних прав і свобод (зокрема права на недоторканість житла, на таємницю листування, телефонних розмов, свободу пересування, вільний вибір місця проживання, права вільно залишати територію України, права на захист від втручання в особисте і сімейне життя та ін.), перед державою постала низка питань щодо удосконалення Національної стратегії у сфері прав людини, пошуку та впровадження дієвих механізмів реалізації цих прав населенням.

Теоретичні засади міжнародних стандартів у сфері забезпечення прав людини ґрунтовно досліджені в роботах С. Головатого, П. Рабіновича, О. Руднєвої, Т. Слінько та ін. Державне управління соціальним розвитком та впровадження міжнародних стандартів в соціальну сферу були предметом наукових пошуків Є. Чорної, С. Кошової, К. Бориченко, В. Кострова, А. Рябошапченко тощо. З’явилися перші наукові розвідки щодо забезпечення прав і свобод людини в умовах правового режиму воєнного стану (О.

Славна, І. Толкачова, С. Матвєєв). З огляду на це проблема визначення пріоритетів міжнародних стандартів у сфері забезпечення соціальних та гуманітарних прав людини видається актуальною темою для дослідження.

На думку О. М. Руднєвої, міжнародні стандарти захисту прав і свобод людини є універсальними принципами та нормами загального характеру, що встановлюють ідеальні моделі фіксації, реалізації та/або охорони прав людини, є вираження зразкового розуміння та реалізації прав людини, їх власної та інструментальної цінності для держави і суспільства [2, с. 22].

Міжнародними стандартами прав людини визначається, власне, «мінімальний стандарт», вони виступають в якості «мінімально допустимого консенсусу», тобто у міжнародних стандартах прав людини закріплюється не просто перелік назв загальновизнаних прав, а й фіксується їх певний необхідний обсяг, мінімальний рівень, на якому останні мають реалізовуватися.

Виокремлюється низка характерних ознак міжнародного стандарту прав людини, зокрема, універсальність, тобто певний міжнародний стандарт є єдиним для усіх держав, які приєдналися до відповідного міжнародного правового акта, який є джерелом його закріплення. Вимоги, що встановлюються міжнародними стандартами, мають однаковий ступінь імперативності незалежно від того, у якій державі вони застосовуються. В описі до англійського варіанту Загальної декларації прав людини (The Universal Declaration of Human Rights, UDHR) зазначається, що Декларація розроблена як «загальний стандарт досягнень для всіх народів і всіх націй. У ньому вперше викладено основні права людини, які мають бути захищені повсюдно, і його було перекладено понад 500 мовами» [3].

У статті 2 визначено «кожна людина повинна мати всі права і всі свободи, проголошені цією Декларацією, незалежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища. Крім того, не повинно проводитися ніякого розрізнення на основі політичного, правового

або міжнародного статусу країни або території, до якої людина належить…» [4].

Часто під терміном «міжнародні стандарти» розуміють стандарти дотримання певною державою положень міжнародних договорів. Іншими словами, у звітних та рекомендаційних документах категорія «міжнародний стандарт» використовується в контексті оцінки рівня розвитку окремих сфер суспільного життя, відповідності засобів правового захисту вимогам, встановленим міжнародно-правовими нормами (для прикладу, Спеціальна доповідь «Стан дотримання Україною міжнародних стандартів у галузі прав і свобод людини» Уповноваженого з прав людини Н. Карпачової на представленні у Верховній Раді України 10 грудня 2008 р.).

Ключова роль у розвитку міжнародних стандартів прав людини належить Організації Об'єднаних Націй. Статут ООН став першим багатостороннім міжнародним договором в історії міжнародних відносин, що заклав підвалини процесу формування загальнолюдських цінностей людства та позначив початок нового етапу в царині охорони прав і свобод людини. Зокрема, параграф «в» ст. 55 Статуту зобов'язує держави розвивати міжнародне співробітництво з метою сприяти «загальній повазі та дотриманню прав людини та основних свобод для всіх, незалежно від раси, статі, мови чи релігії». Таким чином, цей основоположний міжнародний договір закріплює принцип поваги і дотримання людини права в сучасному світовому співтоваристві [5].

О. М. Руднєва слушно зауважує про те, що міжнародними стандартами можуть вважатися лише ті принципи та норми міжнародного права прав людини, які відповідають критеріям універсальності, мають загальний характер та стосуються основоположних засад прав людини, у зв'язку з чим вони набувають значення критеріїв, на підставі яких можна робити висновки про рівень цивілізованості, розвиненості, правової культури тієї чи іншої держави [2, с. 21].

Найважливішим у захисті та дотриманні міжнародних стандартів права і свободи людини є наявність та ефективність міжнародних механізмів їх захисту. У тих випадках, коли

державний механізм не може забезпечити реалізацію прав і свобод людини, міжнародне право передбачає можливість застосування міжнародних механізмів з метою забезпечення та захисту прав і свобод людини.

У разі порушення міжнародних стандартів прав людини застосовувані санкції здебільшого мають або політико-юридичний (стосовно обов'язкових приписів), або ж суто політичний (стосовно рекомендаційних приписів) характер. Відповідальність за ухилення від виконання обов'язку чи рекомендації щодо дотримання міжнародних стандартів прав людини покладається виключно на державу [1].

Список використаних джерел:

1. Соціальна і гуманітарна політика. Підручник / [авт. кол. В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. – К. : НАДУ, 2016 – 792 с.

2. Руднєва О. М. Поняття та ознаки міжнародних стандартів прав і свобод людини. Держава і право. 2010. Вип. 49. С. 17–22.

3. The Universal Declaration of Human Rights / United Nations. URL: https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights

4. Загальна декларація прав людини: прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року (неофіційний переклад). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text

5. Статут Організації Об'єднаних Націй. URL: https://unic.un.org/around

КОМПЕТЕНТНІСНІ ВИМІРИ ПРОФЕСІЙНОЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ УТВЕРДЖЕННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ ДОКТРИНИ

Савченко Вадим Юрійович
аспірант кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ

Професіоналізація державної служби – проблема багатоаспектна, складна й суперечлива, оскільки спирається на історичні традиції, домінуючі цінності, практичний досвід державного управління/публічного адміністрування тощо.

У свою чергу, професіоналізацію державної служби в Україні наразі доцільно розглядати як важливий напрямок управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі загалом, що вибудовується на засадах компетентнісного підходу.

Зауважимо, що універсальні постулати використання компетентнісного підходу у сфері державної служби загалом легально закріплено в титульному Законі України “Про державну службу” [1]. Зокрема, в чинному законодавстві [1] визначено базовий понятійно-категорійний аппарат, в рамках якого особливе має міце артикуляція таких стрижневих правових дефініцій як “професійна компетентність”, “професійний розвиток” та “професійне навчання” (табл. 1).

Таблиця 1

Базові дефініції, що формують правову доктрину системи професіоналізації у сфері державної служби в Україні

№ з/п	Поняття	Сутність правової дефініції
1.	Професійна компетентність	Здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку
2.	Професійний	Безперервний, свідомий, цілеспрямований процес

	розвиток	особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей
3.	Професійне навчання	Набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

На сьогодні саме компетентнісний підхід набуває особливого значення при здійсненні професійної підготовки фахівців у сфері державної служби, заохочуючи їх безперервне навчання та професійний розвиток, підготовку до того, що державні службовці повинні бути готовими навчатися новим навичкам і адаптуватися до змін у своїй професійній діяльності протягом усього життя.

Серед особливостей компетентнісного підходу у сфері державної служби можна відзначити такі:

1) компетентнісний підхід передбачає наявність особистості (державного службовця), яка визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання своєї професійної діяльності, наявністю професійних цінностей і ставленням до своєї професії як цінності, тобто − компетентністю;

2) належне, продуктивне, ефективне або найкраще виконання роботи (посадових обов'язків) стає можливим завдяки наявності в державного службовця такої внутрішньої характеристики як компетентність;

3) зміст компетентності державного службовця формує спектр окремих компетенцій, під якими ми розуміємо здатність виконувати конкретні професійні завдання, дії або функції, які визначені вимогами посадових інструкцій і регламентів.

З урахуванням викладеного, особливої значимості для державної служби набуває таке поняття як "професійна компетентність", що є складним полікомпонентним утворенням, "складовими частинами якого вважають теоретичні знання, практичні вміння та значимі для виконання певної професійної діяльності особисті якості" [2].

Відповідно сучасні уявлення про формування системи управління людськими ресурсами на державній службі на засадах компетентністного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до побудови результативної й ефективної системи професіоналізації у сфері державної служби в Україні – з усіма необхідними механізмами інтегрування людини в професію, розвитку практичної здатності реалізовувати складні функції посад державної служби в умовах її модернізації (у т.ч. й у повоєнний період).

Важливо також відзначити, що сучасний підхід до HRM на державній службі загалом в Україні ґрунтується, насамперед, на положеннях людиноцентризму (назва походить від терміну "антропоцентризм", утвореного від грецького слова "антропос" (людина) й латинського "centrum" (центр) [3]).

У даному контексті слушно констатує В. Юровська, що серед гносеологічних об'єктів філософії людиноцентризму особливе місце відводиться взаємовідносинам людини і держави, оскільки, безумовно, така площина соціальних зв'язків є лакмусовим папірцем сталого розвитку суспільного устрою окремої країни, державних союзів, врешті-решт – розвитку усього людства. Тоталітаризм та диктатура, імперіалізм (як державна політика, практика і пропаганда розширення і панування держави шляхом прямого захоплення території або за рахунок отримання політичного й економічного контролю) та фінансова олігархія (як зосередження в одних руках усіх важелів впливу в більшості сферах економічного життя та політики) в їх різноманітних історичних проявах, ретроспективі існування людства та, на жаль, сучасності доводять необхідність урахування досвіду історії, прискіпливого вивчення помилок минулих поколінь, критичного осмислення ролі окремої особистості та глибокого філософського розуміння людини як безумовної цінності світосприйняття та світогляду кожного [4, с. 53].

Тобто можна стверджувати, що сучасний людиноцентризм – це система переконань, що встановлює людину як найвищу цінність, використовуючи її як основний критерій для оцінки

розвитку всіх сфер та інститутів суспільства. Вона визнає невід'ємне право кожної особи на щастя та свободу, а також на розвиток і виявлення своїх здібностей. Згідно положень ідеології людиноцентризму, також відомої як "людино-орієнтована" ідеологія, держава має функцію "служіння" інтересам людей. Це означає, що держава діє заради та в ім'я осіб, забезпечуючи повний пріоритет їхнім правам, свободам та інтересам у публічній сфері [5].

Людиноцентризм, що визначив напрямок розвитку українського суспільства, ґрунтується на положеннях ст. 3 Конституції України, в якій визнано людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю; зазначено, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, держава відповідає перед людиною за свою діяльність, утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [6].

При цьому, на нашу думку, як норми вищої юридичної сили та прямої дії, що враховують засади людиноцентричної доктрини та стосуються сфери HRM на державній службі загалом та системи професіоналізації у тому числі, можна розглядати (окрім згаданої вище статті 3 Конституції України) такі її положення [6]:

1) стаття 38: рівне право доступу громадян України до державної служби, (дотримання якого є обов'язковим у ході відбору кандидатів на зайняття посад державної служби);

2) стаття 19: здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (який відповідно поширюється і на управління персоналом державної служби);

3) стаття 24: заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рівність;

4) стаття 15: право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави);

5) стаття 15: право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (надає можливість державним

службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами HRM на державній службі).

Проте, саме ідея людиноцентризму стала своєрідним "тригером" для вітчизняної системи державного управління, змінивши уявлення про її природу, ключові завдання та значення. З огляду на це, людиноцентричний підхід наразі розглядається вже як загальний стандарт діяльності сучасної публічної адміністрації.

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що в умовах сучасних суспільних викликів в Україні об'єктивно актуалізується, рефлексується і контекстуалізується проблематика антропологізації та антропоцентризму (людиноцентризму) у сфері державної служби безпосередньо через створення нової системи HRM загалом та дієвої системи професіоналізації в тому числі. Зокрема на державній службі використання положень людиноцентричної концепції предбачає максимальний розвиток ініціативи, професійних навичок, здібностей та умінь державних службовців, забезпечення їх прав, заохочення досягнень і особистого вкладу, створення гарантій кар'єрного та творчого зростання. Тобто на практиці важливо враховувати, що впровадження людиноцентризму у сферу державної служби вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін суспільного контексту.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 року. URL : http: zakon.rada.gov.ua/go/889-19.

2. Ситник Н.І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. Економічний Вісник НТУУ "КПІ". Випуск : Менеджмент організації. С. 121−125. URL : http://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf.

3. Samier E. Toward Public Administration as a Humanities Discipline: A Humanistic Manifesto. Halduskultuur, 2005, vol 6, P. 6−59.

4. Юровська В.В. Методи адміністративного права: теоретико-правові та праксеологічні аспекти : дис. … докт. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2018. 428 с.

5. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадєва. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во "Каравелла", 2019. 293.

6. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : https://zakon.rada.gov.ua › laws › show

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ: ПОТЕНЦІАЛ ПРОГРАМОВАНИХ ГРОШЕЙ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Саміляк Артем Анатолійович,
аспірант кафедри медицини невідкладних станів
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»;
Національного університету охорони здоров'я України
імені П. Л. Шупика
Бойко Аліна Володимирівна,
кандидат медичних наук, доцент, доцент кафедри медицини
невідкладних станів Національного університету охорони здоров'я
України імені П. Л. Шупика, м. Київ

В умовах повномасштабної війни та необхідності повоєнного відновлення система публічного управління України зіткнулася з безпрецедентним навантаженням на сферу соціального захисту. Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та соціально вразливих категорій громадян вимагає від держави не лише мобілізації фінансових ресурсів, але й кардинальної зміни механізмів їх розподілу. Традиційні інструменти, що базуються на класичній банківській інфраструктурі та готівкових виплатах, демонструють низку системних обмежень: високі транзакційні витрати, часові затримки (time lags) між прийняттям рішення та отриманням коштів реципієнтом, а також складність контролю за цільовим використанням бюджетних асигнувань.

Відповіддю на ці виклики може стати інтеграція у фінансову систему цифрової валюти центрального банку (CBDC) - е-гривні. На відміну від традиційних безготівкових коштів, е-гривня розглядається Національним банком України як технологічна платформа з унікальною функцією «програмованості» [1]. Це дозволяє трансформувати гроші з простого засобу обміну на гнучкий інструмент реалізації державної соціальної політики.

Важливим аспектом впровадження е-гривні є її потенційна інтеграція з Єдиною інформаційною системою соціальної сфери (ЄІССС) та екосистемою «Дія». Таке поєднання створить безшовну цифрову архітектуру, де призначення соціальної виплати в реєстрі автоматично генерує смарт-контракт на нарахування коштів без участі посередників. Це дозволить мінімізувати людський фактор, усунути бюрократичні помилки при верифікації реципієнтів та забезпечити принцип «гроші ходять за людиною» навіть при зміні місця проживання чи банку.

Ключовим механізмом такої трансформації є використання смарт-контрактів - цифрових протоколів, що автоматично виконують умови угоди. У контексті соціального забезпечення це відкриває можливість створення так званих «цільових токенів». На практиці це означає, що держава може нараховувати допомогу з чітко визначеними параметрами використання. Наприклад, кошти на відновлення житла можуть бути технічно обмежені для витрат виключно у будівельних гіпермаркетах, а продуктові субсидії - заблоковані для купівлі підакцизних товарів (алкоголю чи тютюну). Такий підхід технічно унеможливлює нецільове використання ресурсів (fraud prevention) та ліквідує корупційні ризики ще на етапі розподілу.

Окремо слід виділити макроекономічний ефект від впровадження програмованої е-гривні. Держава отримує інструмент для стимулювання внутрішнього ринку через налаштування смарт-контрактів на підтримку національного виробника. За аналогією з програмою «Національний кешбек», соціальні виплати у формі CBDC можуть бути налаштовані так, щоб їх можна було витратити першочергово на товари українського виробництва або послуги локальних надавачів. Це створить мультиплікативний ефект, коли

соціальні видатки не просто підтримують вразливі верстви населення, а й повертаються в економіку, стимулюючи малий та середній бізнес.

Водночас, впровадження CBDC у соціальну сферу потребує вирішення етичних питань. Критики цифрових валют часто вказують на ризики надмірного державного контролю. Тому архітектура е-гривні повинна будуватися на принципах privacy-by-design («приватність за замовчуванням»), забезпечуючи баланс між прозорістю для держави (контроль цільового використання бюджетних коштів) та конфіденційністю приватного життя. Сучасні криптографічні методи дозволяють перевірити, чи витрачено кошти за призначенням (наприклад, на ліки), не передаючи при цьому державі інформацію про те, які саме ліки та в якій аптеці придбав громадянин.

Окремим викликом є адаптація інтерфейсів цифрової гривні для вразливих груп населення, зокрема людей похилого віку та осіб з порушеннями зору. Архітектура е-гривні має передбачати не лише смартфони як носії гаманців, але й альтернативні фізичні пристрої (смарт-картки, браслети з NFC-чіпами), які не вимагають глибоких цифрових навичок. Такий підхід, що вже тестується в пілотних проєктах Китаю (e-CNY hard wallets) [2], дозволить подолати цифровий розрив і гарантувати, що перехід на CBDC не стане бар'єром для отримання соціальної допомоги тими, хто її найбільше потребує.

Спираючись на актуальні звіти Міжнародного валютного фонду (жовтень 2025 року) [3] та Банку міжнародних розрахунків [4], можна стверджувати, що роздрібні CBDC здатні вирішити проблему фінансової інклюзії. Можливість здійснення офлайн-платежів є критично важливою для забезпечення безперебійності соціальних виплат в умовах можливих блекаутів або у віддалених регіонах. Крім того, прозорий цифровий слід (digital trail) кожної гривні від донора до кінцевого бенефіціара стане вагомим аргументом для залучення міжнародної допомоги на етапі відбудови.

Таким чином, е-гривня має розглядатися не просто як платіжний сервіс, а як інституційна основа для нової моделі

соціального контракту, де швидкість, прозорість, адресність та підтримка національної економіки є технічно гарантованими характеристиками системи державного управління.

Список використаних джерел:

1. Е-гривня. Національний банк України : офіц. сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia (дата звернення: 20.11.2025).

2. Architecting Inclusion in e-CNY: Settlement-Upon-Payment, Domestic Interoperability, and User Control / R. Turrin et al. FinTech. 2025. Vol. 5, Issue 4. P. 179. URL: https://www.mdpi.com/2673-8392/5/4/179 (дата звернення: 20.11.2025).

3. Can Retail Central Bank Digital Currencies Improve the Delivery of Social Safety Nets? / IMF Working Paper No. 2025/211. Washington, D.C. : International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.imf.org/en/publications/wp/issues/2025/10/24/can-central-bank-digital-currencies-improve-the-delivery-of-social-safety-nets-568447 (дата звернення: 20.11.2025).

4. BIS Papers No 147. Embracing diversity, advancing together - results of the 2023 BIS survey on central bank digital currencies and crypto. Basel : Bank for International Settlements, 2024. URL: https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО НАДАННЯ ПІЛЬГ ТА ШЛЯХИ ЇЇ РЕФОРМУВАННЯ

Стеценко Валерія Андріївна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Державна політика щодо пільг в Україні спрямована на упорядкування системи, перехід від пільг у натуральній формі до грошових виплат та послуг, посилення адресності підтримки найменш захищеним верствам, цифровізацію (е-кабінет ветерана) та

модернізацію відповідно до європейських стандартів, особливо після повномасштабного вторгнення та для ветеранів, з акцентом на індивідуальні потреби (реінтеграція, реабілітація) через моніторинг ефективності та міжнародний досвід. Шляхи реформування включають створення єдиних реєстрів, розвиток електронних послуг, фінансування через Ощадбанк, оновлення законодавства та впровадження інноваційних соціальних послуг, щоб зробити систему ефективнішою та прозорішою, особливо в умовах війни [1].

Пільги в Україні надаються за категоріальним принципом, тобто відповідно до приналежності громадянина до певної пільгової категорії залежно від соціального статусу чи професійної діяльності, визначеної законодавством. Пільги встановлюються з різною метою: для одних осіб – це винагорода за заслуги перед Батьківщиною, що забезпечує їм підвищений рівень соціальних гарантій (ветерани війни, особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною або особливі трудові заслуги, учасники ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС), для інших – це соціальна підтримка для забезпечення належного рівня життя (діти війни, пенсіонери за віком, інваліди загального захворювання тощо).

В Україні пільгові категорії складають як за соціальною (категорійною) ознакою, так і професійною (службовою) ознакою.

Пільги за соціальною ознакою: ветерани війни, зокрема учасники бойових дій та інваліди війни; особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною або особливі трудові заслуги; ліквідатори та постраждалі внаслідок катастрофи на Чорнобильській АЕС; ветерани праці; члени сімей загиблих військовослужбовців; інваліди; багатодітні сім'ї; реабілітовані громадяни – жертви політичних репресій; почесні донори; сім'ї загиблих; пенсіонери; діти війни.

За професійною ознакою надаються пільги таким категоріям: народні депутати України; депутати місцевих рад; військовослужбовці; працівники міліції; працівники прокуратури; слідчі прокурори; працівники судів; службові особи митних органів; працівники пожежної служби; культурно-освітні працівники [2].

Встановлення пільг особам, які мають право на пільги за професійною ознакою, у тому числі тим, хто вийшов на пенсію, зумовлено специфікою їх службової діяльності та є засобом надання додаткових соціальних гарантій з урахуванням умов: робота у сільській місцевості (працівники сфери охорони здоров'я, культури, освіти); екстремальні умови праці та підвищеного ризику (військовослужбовці, працівники міліції, пожежної охорони тощо); суспільна значущість (народні депутати, працівники судів та прокуратури); шкідливість виробництва і загроза професійного захворювання (гірники).

Законами також встановлено пільги членам сімей загиблого пільговика (дружині/чоловіку, дітям, батькам, непрацездатним членам сім'ї, які перебували на його утриманні). Таке право визначено, зокрема, для членів сімей тих осіб, які мали особливі заслуги (трудові заслуги) перед Батьківщиною, чорнобильців I-III категорій, смерть яких пов'язана з Чорнобильською катастрофою, військовослужбовців, працівників міліції, пожежної охорони. Це поняття раніше було законодавчо недостатньо деталізованим і тому до середини 1999 року пільги отримували всі члени домогосподарства пільговика, які були прописані з ним.

Пільги надаються переважно у вигляді: звільнення або зменшення оплати (або виплата грошової компенсації) за житло, за комунальні послуги, електроенергію та паливо; безплатного або пільгового проїзду у транспорті або пільгове перевезення багажу; зниження ціни на придбання ліків, оплати медичних послуг, безплатного або пільгового протезування та зубопротезування; отримання кредитів на пільгових умовах і їх погашення за рахунок державного бюджету; безплатного або пільгового встановлення та користування телефоном і сигналізацією; безплатного або пільгового санаторно-курортного лікування та придбання путівок; безплатного або пільгового забезпечення автомобілем; безплатного або пільгового користування закладами культури, об'єктами фізкультури і спорту; безплатного або пільгового придбання та споживання продуктів харчування; безплатного ремонту власних житлових приміщень.

Також пільги надаються у вигляді зниження вартості придбання ліків, оплати медичних послуг, оплати житла і комунальних послуг, проїзду, а також для нарахування додаткових пенсій, виплати допомоги і компенсацій [2].

Зазначені види пільг надаються відповідно до законодавства України. Як передбачено Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», пільги та критерії їх надання визначаються виключно законами України. Законодавство про пільги також включає низку нормативно-правових актів, які регулюють деякі питання щодо їх надання.

Головними джерелами фінансування витрат, пов'язаних з наданням пільг, є державний та місцеві бюджети. Частина таких витрат здійснюється підприємствами, на яких працювали або працюють пільгові категорії громадян, а також підприємствами, які надають послуги. Таким чином, пільги надаються у безготівковій формі шляхом зменшення або звільнення від плати за послуги, а витрати житлово-комунальних та інших підприємств на надання пільг відшкодовуються з бюджету [3].

Список використаних джерел:

1. Державна політика щодо пільг в Україні. URL: https://www.google.comrch

2. Соціальна і гуманітарна політика. Підручник / [авт. кол. В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. К. : НАДУ, 2016 792 с.

3. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Купрійчука, М. В. Кравченко. Житомир: Видавництво ФОП Худяков О.В., 2025. 166 с.

ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЖИТТЄВОГО РІВНЯ НАСЕЛЕННЯ

Тамльонов Володимир Артемович,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри права та публічного управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир.

Шляхи подолання бідності та підвищення рівня життя включають розширення продуктивної зайнятості та гідної праці, посилення соціального захисту вразливих верств, розвиток якісної освіти та охорони здоров'я, інвестиції в інфраструктуру, боротьбу з нерівністю та ефективне управління соціальною політикою, включаючи підтримку малого бізнесу та легалізацію доходів, щоб забезпечити гідний дохід, доступ до послуг та можливостей для самореалізації [1].

Актуальність данної тематики полягає в тому, що не звертаючи уваги на те, що на дворі XXI століття, проблема бідності є досить поширеною і набирає шалених обертів. Населення Землі щодня збільшується на 1/4 мільйона. До 90-х років XX століття населення світу збільшилось вдвоє, а частина, яка проживає у найбідніших країнах становить три чверті усього населення. Хоча зараз кількість населення зменшується, проте частка його у країнах, що розвиваються збільшується значно швидшими темпами ніж у розвинутих країнах. Це призводить до низки глобальних проблем, які необхідно вирішити.

Бідність є однією із най масштабніших проблем в кожній країні. Саме рівень бідності показує ступінь розвитку країни. Нажаль не існує єдиного методу вирішення цієї проблеми. Її слід вирішувати на національному рівні враховуючи особливості даної держави. Впродовж усього розвитку людства матеріальне становище членів суспільства завжди відрізнялося і не було сталим. Молоді люди завжди мають перевагу над людьми похилого віку у досягненні добробуту, отримання доходу, бездітні набагато менше витрачають аніж сім'ї з дітьми; інваліди не можуть так заробляти як фізично здорові люди.

Отож, бідність проявляється у відмінності матеріального становища індивідів та сімей, яка завжди існувала та існуватиме у будь-якому середовищі. На початку 90-х років науковці мало уваги приділяли вивченню проблем бідності, про це свідчить обмежена кількість даних, теоретично – обґрунтованих концепцій. Лише останніми роками, коли проблема бідності в Україні почала великими темпами розвиватись, почали з'являтися праці присвячені даній проблемі. Проблема бідності є досить актуальною оскільки вона впливає як на економічний (спад виробництва, звуження торгівлі, зниження темпів зростання) так і на соціальний (низький рівень життя населення, підвищення рівня смертності, погіршення благополуччя) [2].

Рівень бідності в Україні є досить високим, адже із п'ятьох чоловік кожен четвертий є бідним. Проте така ситуація спостерігається не тільки в Україні. Зауважимо, що 1/3 населення країн що розвиваються є бідними. В народі існує така давня приказка «Бідність – це не ганьба», немає жодних сумнівів що таку приказку придумали саме бідні. Проте бідність є принизливою саме тоді, коли про неї говорять на рівні держави. Адже за рівнем доходів громадян визначається рівень держави у світі. Тому вирішення даної проблеми є необхідною і важливою складовою державної політики. Безперервний поділ на багатих і бідних є постійною проблемою в Україні.

Однак, бідні українці нічим не відрізняються від бідних і з будь яких інших країн. Для всіх них є обмежений доступ до ресурсі, низький рівень життя, підвищена смертність, відчуття себе нижчими за багатих, незахищеність і безсилля. Проте, вважають що бідність в Україні та її найближчих сусідів має певні особливості.

Основною причиною бідності вважають спад виробництва, що мало місце і в Україні. Скорочення виробництва в Україні було пов'язане з постійними необґрунтованими і непослідовними реформами, що спричинило зниження зайнятості і оплати праці. Ця ситуація погіршилася із необхідністю збільшити продуктивність праці і запасу робочої сили на підприємстві. Одночасно зменшувалася і пропозиція на ринку праці через вихід на пенсію, не бажання продовжувати пошуки роботи чи і взагалі працювати,

бажання жінок залишатися домогосподарками. Все це впливало на бідність і на рівень розвитку країни загалом.

Проблему подолання бідності у нашій країні необхідно вирішувати за допомогою реалізації наступних стратегічних напрямів: підвищення зайнятості населення та розвиток ринку праці, збільшення рівня доходів від трудової діяльності, впровадження доцільних страхових принципів соціального захисту працівників, поліпшення житлових умов соціально вразливих верств населення, удосконалення системи соціального законодавства, ефективне використання бюджетних коштів і засобів спеціальних позабюджетних фондів, реалізація програми залучення міжнародних інвестицій та грантів на соціальні перспективи та заходи, здійснення моніторингу реалізації стратегічних напрямів подолання бідності [2, 3].

Зважаючи на виявлені проблеми на ринку праці Уряїни основними напрямками удосконалення механізмів державного регулювання в умовах інтеграції країн у світову економіку являються:

- створення правових і економічних основ для поєднання глобалізацій- них процесів зі стійким розвитком економіки України;

- впровадження високих технологій та пов'язаних з ними робочих місць на основі інноваційних великомасштабних інвестицій, в першу чергу, за рахунок переорієнтації фінансових потоків під державним контролем у відповідних напрямках, а також залучення іноземних інноваційних вкладень;

- формування конкурентоздатного людського капіталу для забезпечення високотехнічних конкурентоспроможних і експортно-орієнтованих виробництв, які забезпечили б зростання ВВП і середньодушового доходу, в першу чергу домогосподарств з дітьми;

- забезпечення в Україні і окремих її регіонах обсягу ВВП на душу населення на рівні індустріально розвинених країн (у 5-8 разів більше існуючого в країні)

- удосконалення нормативно-правової бази для захисту громадян, які працюють за кордоном, надаючи більше можливостей для їх легального працевлаштування в зарубіжних країнах шляхом

укладення відповідних міжнародних угод, вдосконалення механізмів їх реалізації та спрощення візового режиму, його поступове зняття для певних категорій громадяни. Тільки після цього держава реально може відмовитися від тих пільг, які сьогодні існують для ветеранів, учасників війни, чорнобильців тощо [4].

Список використаних джерел:

1. Шляхи подолання бідності та підвищення рівня життя. URL: https://www.google.com/search

2. Соціальна і гуманітарна політика. Підручник / [авт. кол. В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. – К. : НАДУ, 2016 – 792 с.

3. Управління соціальним і гуманітарним розвитком: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Купрійчука, М. В. Кравченко. – Житомир: Видавництво ФОП Худяков О. В., 2025. – 166 с.

4. Європейські стандарти соціогуманітарного розвитку: сутність та можливості застосування в Україні : моногр. / за заг. ред. В. А. Скуратівського, В. П. Трощинського. К. : НАДУ, 2014. 245 с.

ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Ткаченко Олексій Андрійович
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика, м.Київ

Збройна агресія російської федерації проти України спровокувала масштабну гуманітарну кризу, одним із найбільш гострих проявів якої є безпрецедентне зростання чисельності осіб, які набули статусу учасників та ветеранів бойових дій. Зазначена обставина актуалізує проблему їхньої подальшої реінтеграції до соціально-економічного життя, що вимагає розробки обґрунтованої

публічної політики, впровадження дієвих програм та застосування гнучких і сучасних інструментів підтримки ветеранів війни.

Визначальним компонентом ефективного державного впливу на процеси соціально-економічної інтеграції ветеранів виступає належне нормативно-правове забезпечення відповідного напряму публічної політики. Слід зазначити, що у законодавстві України налічується чимала кількість правових документів, які діють у сфері ветеранської політики. Водночас аналіз поточного стану нормативно-правового поля процесів реінтеграції ветеранів демонструє законодавчу неврегульованість засад ветеранської політики відповідно до сучасних підходів публічного врядування, фрагментарність регулювання управлінської й регулюючої діяльності у цій сфері. Зокрема, констатується відсутність чіткої делімітації суб'єктів та об'єктів державної політики, механізмів прийняття та реалізації управлінських рішень, джерел фінансування необхідних заходів та здійснення належного контролю. Зазначені недоліки вказують на необхідність формалізації політики шляхом внесення відповідних змін до законодавства України з порушених питань.

Слід зауважити, що формування та реалізація публічної політики з реінтеграції ветеранів у соціально-економічне життя не здійснюються також і на програмно-цільовому рівні. Програми, що приймалися протягом останніх 15 років, стосувалися виключно організації практичної діяльності з ветеранами та членами їхніх сімей, і, відповідно, не охоплювали зміст, механізми та інструменти впровадження державної політики у цій сфері. Лише останніми роками було прийнято окремі стратегічні документи, прямо чи опосередковано спрямовані на розвиток державної підтримки процесів повернення ветеранів війни до цивільного життя [5-6].

Крім того, система нормативно-правових актів, прийнятих упродовж незалежності України стосується переважно форм та способів державної підтримки та захисту ветеранів війни та інших, прирівнюваних до їх статусу осіб, членів їхніх сімей. Це ж стосується і профільного законодавчого акта, Закону України ««Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» [4].

Проте, як доводять результати окремих досліджень, практична реалізація законодавчих актів не забезпечується повною мірою. Так, 56% опитаних ветеранів бойових дій зазнали певних або чималих труднощів у процесі інтеграції до цивільного життя що, своєю чергою, обґрунтовує необхідність удосконалення наявних нормативно-правових актів у досліджуваній сфері [3]. Відповідно для повної соціальної та економічної інтеграції ветеранів та ветераном необхідним є удосконалення законодавства, усунення прогалин у нормативно-правовому полі щодо формування та реалізації ветеранської політики, подальший розвиток правового регулювання системи їх соціального та правового захисту.

Для здійснення публічного управління процесами реінтеграції ветеранів сформовано достаньо цілісний інституційних механізм на усіх управлінських рівнях. Разом з тим, спостерігається низка суттєвих прогалин та проблем у його функціонуванні, відповідно недостатньої його ефективності. Зокрема, виявляються такі проблеми, як:

- неузгодженість функціональних обов'язків між ключовими владними структурами;

- наявна криза координації в діяльності органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства;

- дублювання функцій та повноважень у сфері підтримки ветеранів та ветеранок, отже й неефективне використання бюджетних коштів;

- критично низький рівень децентралізації повноважень і функцій у контексті забезпечення інтеграції ветеранів бойових дій у соціально-економічне життя.

В цілому актуальною є проблема міжвідомчої координації, зважаючи на дублювання окремих функцій центральних органів виконавчої влади, з одного боку, та відсутність відповідних функцій у переліку завдань Міністерства у справах ветеранів України, яке займає рівноправне положення серед інших центральних органів влади [2].

Досягнення повного й однакового ступеня задоволення потреб ветеранів потребує постійного вдосконалення й розвитку відповідної інфраструктури публічних послуг. Аналіз даних щодо

функціонування суб'єктів, які надають послуги ветеранам війни, свідчить, з одного боку, про широкий спектр типів закладів, що здійснюють обслуговування даної категорії осіб та надають їм спеціалізовані послуги, а з іншого – про значну обмеженість кількості таких закладів, що є недостатньою для задоволення потреб ветеранів, особливо з урахуванням стрімкого збільшення чисельності цієї групи громадян [1]. Отже, наявна інфраструктура не відповідає існуючим потребам ветеранів бойових дій ані за кількісними, ані за якісними характеристиками послуг. Відповідно актуальною проблемою соціального обслуговування та надання послуг ветеранам війни є розвиток відповідної інфраструктури, оптимізація організації соціальної роботи та забезпечення комплексного супроводу цієї соціальної групи.

Таким чином, забезпечення повноцінної реінтеграції ветеранів війни потребує системного удосконалення ключових механізмів публічного управління зазначеними процесами, що сприятиме також формуванню сприятливого суспільного середовища, яке характеризується гідним ставленням та повагою до ветеранів.

Список використаних джерел:

1. Аналітична інформація. Міністерства у справах ветеранів війни. URL: https://data.mva. gov.ua/

2. Деякі питання Міністерства у справах ветеранів: постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 № 1175 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 15.04.2020 № 276 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2018-%D0%BF#Text

3. Проект «Українські ресурси для реінтеграції ветеранів». URL: https://www.irex.org/ukrainian-resources-veterans-reintegration-project

4. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII (із змінами) / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text

5. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від

29.11.2024 № 1209-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text

6. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

Шунда Анатолій Васильович,
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
Купрійчук Василь Михайлович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права та публічного управління,
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир.

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується глибокими трансформаціями соціально-економічних і гуманітарних процесів, зумовленими війною, масштабними втратами людського капіталу, руйнуванням соціальної інфраструктури та необхідністю формування ефективної системи післявоєнного відновлення. У цих умовах питання удосконалення фінансового механізму публічного управління соціогуманітарною сферою набуває ключового значення, оскільки саме через нього забезпечується реалізація державної політики у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту, науково-технічного розвитку та гуманітарної безпеки.

Війна виявила системні обмеження чинної моделі фінансового управління: її централізований характер, низьку адаптивність до кризових ситуацій, обмеженість горизонтальної

взаємодії між рівнями влади, а також надмірну залежність соціогуманітарної сфери від трансфертних надходжень. Зазначене обумовлює потребу в переосмисленні фінансової архітектоніки державного управління — переході від адміністративно-бюджетної моделі до гібридної, що поєднує державні, донорські, приватно-інвестиційні та цифрово-аналітичні ресурси. Саме така трансформація забезпечить стійкість, прозорість і результативність соціогуманітарної політики в умовах воєнних і післявоєнних викликів [1].

Публічне управління соціогуманітарною сферою у повоєнний період набуває нової функції – відновлення людського потенціалу та соціальної єдності держави. Для цього потрібні сучасні механізми фінансового забезпечення, здатні не лише розподіляти ресурси, а й створювати умови для розвитку освіти, охорони здоров'я, науки, культури, соціальної інтеграції та формування нової моделі соціальної згуртованості. Особливого значення набуває інтеграція принципів результативності, прозорості та антисипативності у фінансове управління, що дозволяє прогнозувати ризики, забезпечувати стабільність бюджетних потоків і підвищувати ефективність державних видатків [2].

У контексті післявоєнного відновлення Україна стикається з потребою модернізації соціально-гуманітарної системи відповідно до європейських стандартів публічного врядування. Відповідно до Указу Президента України «Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни» (2022 р.) та урядових стратегій розвитку людського капіталу, пріоритетами державної політики визначено підвищення фіскальної автономії територіальних громад, ефективне управління міжнародною допомогою, цифрову прозорість фінансових потоків і розбудову партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Реалізація цих пріоритетів потребує науково обґрунтованого фінансового механізму, який здатен інтегрувати всі ці компоненти у єдину систему управління.

Проблематика удосконалення фінансового механізму публічного управління соціогуманітарною сферою України набула широкого відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених,

які досліджували окремі аспекти державної гуманітарної політики, соціального розвитку та фінансової стійкості держави. Значний внесок у формування теоретичних засад управління соціально-гуманітарними процесами здійснили С. Горбатюк, Ю. Стельмащук, О. Степанко, О. Чечель, Л. Чупрій, Е. Сидорова, О. Кірєєва, Т. Хміль, Г. Голубчик, а також зарубіжні дослідники M. Buchanan-Smith, D. Rosenbloom, B. Cashore, J. Moon, які розкрили закономірності трансформації публічної політики в умовах глобальних викликів. Питання організаційно-правового забезпечення соціогуманітарної політики держави та механізмів реалізації соціальних гарантій розглянуто у працях В. Лобаса, О. Петряєвої, В. Бондаренко, В. Медяника, а фінансово-економічні засади розвитку гуманітарної та соціальної сфер досліджували О. Тулай, Л. Рибак, К. Кравченко, О. Куклін, Д. Загірняк. Концептуальні аспекти формування гуманітарної політики, національної ідентичності та соціогуманітарної безпеки обґрунтовано в працях М. Михальченка, Г. Яроцької, В.Купрійчука, В. Карлової, В. Скуратівського, П. Ситніка, В. Трощинського. Дослідження у сфері фінансового забезпечення соціогуманітарної сфери під час війни та відновлення здійснювали В. Венцеля, В. Корнівська, Л. Курносенко, О. Корольчук, О. Штирьов тощо. Узагальнення цих наукових підходів підтверджує, що існує нагальна потреба у створенні гібридної, інтегративної моделі фінансового механізму публічного управління, яка б відповідала сучасним викликам і забезпечувала ефективну взаємодію державних, муніципальних, донорських і приватних ресурсів у соціогуманітарній сфері України [3].

Дослідження фінансового механізму публічного управління соціогуманітарною сферою має значну теоретичну та практичну цінність. З наукового боку воно спрямоване на формування нової методології аналізу фінансових процесів у соціальній та гуманітарній політиці – із застосуванням системно-структурного, індикативного, кластерно-регіонального та цифрово-аналітичного підходів. З практичного боку воно дозволяє створити інтегровану модель управління ресурсами, зорієнтовану на відновлення та

розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості послуг і зміцнення соціальної безпеки.

Актуальність теми підсилюється й тим, що попередні дослідження фінансового забезпечення соціогуманітарної політики, як правило, розглядали ці сфери відокремлено – у межах окремих галузей (освіта, медицина, культура), не враховуючи їх системного взаємозв'язку та інтеграційної ролі у формуванні людського капіталу. Водночас саме синергетичний підхід до фінансування соціогуманітарної сфери дозволяє сформувати цілісну стратегію управління людським потенціалом, що є базовим чинником сталого розвитку держави.

У контексті європейської інтеграції особливої ваги набуває гармонізація фінансового управління з принципами відкритості, підзвітності та результативності, що визначені Європейською хартією місцевого самоврядування, Паризькою декларацією про ефективність допомоги (2005 р.) та рекомендаціями ОЕСР з управління державними фінансами. Відповідність українських практик цим принципам передбачає запровадження індикативного бюджетування, розширення фіскальної автономії, розвиток державно-приватного партнерства, механізмів соціальних облігацій тощо [4].

Наявна наукова та нормативна база ще не забезпечує комплексного розуміння фінансових механізмів у соціогуманітарній сфері. Відсутність уніфікованої державної концепції управління цією сферою в умовах війни та післявоєнного відновлення, розпорошеність бюджетних повноважень і неузгодженість між секторальними політиками обумовлюють необхідність створення нової теоретико-методологічної основи публічного управління, що об'єднає державні, регіональні, муніципальні та донорські ресурси.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення гібридної моделі організаційно-фінансового механізму публічного управління соціогуманітарною сферою України, яка поєднує бюджетно-адміністративну, донорсько-грантову, державно-приватну та цифрово-аналітичну підсистеми. Її впровадження дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити

фінансову стійкість регіонів, забезпечити соціальну справедливість і прозорість процесів відбудови [5].

Отже, актуальність вищезазначеної тематики дослідження зумовлена об'єктивною потребою модернізації фінансового механізму публічного управління соціогуманітарною сферою України з метою забезпечення її стійкості у воєнний та післявоєнний періоди, інтеграції фінансових, організаційних, цифрових і соціальних чинників у єдину систему управління, розроблення гібридної моделі організаційно-фінансового механізму, здатної гарантувати прозорість, результативність і адаптивність державної політики. Вона визначається також стратегічним завданням формування людиноцентричної моделі соціогуманітарного розвитку, орієнтованої на підвищення якості життя населення, зміцнення людського капіталу, розвиток соціальної згуртованості та забезпечення інтеграції України до європейського управлінського простору на засадах відкритості, підзвітності та стійкості публічних фінансів [6].

Список використаних джерел:

1. Шунда А. Огляд досліджень фінансових механізмів публічного управління у соціальній та гуманітарній сфері. Academia Polonica – науковий журнал Полонійної академії в Ченстохові Том 66 № 5 /2024.)

2. Купрійчук В.М. Шунда А.В. Проблеми та перспективи механізму фінансування соціогуманітарної сфери. Науковий журнал «Публічне управління і адміністрування в Україні». Випуск 40/2024

3. Купрійчук В.М, Державне управління у сфері охорони культурної спадщини в умовах воєнного стану 2022-2023рр. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Наук. збірн. №45, за заг. ред. В.Г.Виткалова. Рівне: РДГУ, 2023.

4. Kupriichuk V. M., Kupriichuk A.V., Pryshchepa V. V. Humanitarian policy in Ukraine. Life on the cutting edge: Science. Libraries. Society : Scientific monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", 2025. 508 p.

5. Соціальна і гуманітарна політика. Підручник / [авт. кол. : В.П.Трощинський, В.А.Скуратівський, М.В.Кравченко та ін.]; за

заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського. – К. : НАДУ, 2016 792 с.

6. Купрійчук В.М. Гуманітарна політика українських урядів у добу національної революції (1917-1920 рр.): монографія / В.М.Купрійчук. К. : Вид-во Європейського університету, 2014. 378 с