

Міністерство освіти і науки України  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Ministry of Education and Science of Ukraine  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:  
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,  
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

Заснований у 2022 році  
Видається чотири рази на рік

**PUBLIC ADMINISTRATION:  
CONCEPTS, PARADIGM,  
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Founded in 2022  
Published four times a year

Випуск | **10** | Issue

Переяслав | 2024 | Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 10. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2024. 120 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія KB № 25092-15032P від 14.01.2022 р.

Ідентифікатор медіа R30-04678 відповідно до рішення Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення 25.04.2024 № 1442

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі  
протокол № 4 від 19 грудня 2024 р.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 р.

збірник наукових праць «Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення» внесений до Переліку  
наукових фахових видань України, категорія «Б»,  
за спеціальності – 281 державне управління

**Голова редколегії:**

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ  
Оксана Ігорівна

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Заступник голови редколегії**

КАРПА  
Марта Іванівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Секретар редколегії:**

БУРИК  
Зоряна Михайлівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Редакційна колегія:**

ВОРОТІН  
Валерій Євгенович

доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу комплексних проблем державотворення Інституту законодавства Верховної Ради України

ГБУР  
Зоряна Володимирівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ДУРМАН  
Микола Олександрович

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, заслужений працівник освіти України

КРЮКОВ  
Олексій Ігорович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування в сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПАСІЧНИК  
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та врядування Національного університету «Львівська політехніка»

ПОПРОЦЬКИЙ  
Олександр Павлович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СИМАК  
Сергій Васильович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та економіки навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, Заслужений економіст України

СУРАЙ  
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЯРОВОЙ  
Тихон Сергійович

доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних відносин та політичної комунікації Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

Hakan  
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa, (Turkey)

Farouq  
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep  
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10>

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 10. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2024. 120 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav  
Certificate of state registration of a printed media product:  
**KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022**

Media identifier R30-04678 in accordance with the decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting  
**of 04/25/2024 No. 1442**

Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.  
**Protocol № 4, December 19, 2024**

By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1309 of October 25, 2023,  
the collection of scientific papers «**Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement**» is included in the  
List of Scientific Professional Publications of Ukraine,  
**category «B»**, by specialty – 281 public administration

**Head of the editorial board:**

PARKHOMENKO-  
KUTSEVIL  
Oksana Igorivna  
doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**Deputy head of the editorial board:**

KARPA  
Marta Ivanivna  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**Secretary of the editorial board:**

BURYK  
Zoryana Mykhailivna  
doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**Editorial board:**

VOROTIN  
Valery Yevhenovich  
doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of complex problems of state formation of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine

GBUR  
Zoryana Volodymyrivna  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Health Care management and public administration of the P.L. Shupyk National Healthcare University of Ukraine

DURMAN  
Mykola Oleksandrovysh  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration and local self-government of the Kherson National Technical University, Honored Education Worker of Ukraine

KRYUKOV  
Oleksiy Ihorovych  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine

PASICHNYK  
Vasyl Mykolayovych  
doctor of sciences in public administration, associate professor of the Department of Public Policy and Governance of the Lviv Polytechnic National University

POPROTSKIY  
Oleksandr Pavlovich  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

SIMAK  
Serhiy Vasyliovych  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Administration and Economics of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of Tavrida National V.I. Vernadsky University, Honored Economist of Ukraine

SURAY  
Inna Hennadiyivna  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Policy, National Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

YAROVY  
Tikhon Serhiyovych  
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of International Relations and Political Communication of the Open International University of Human Development «Ukraine»

Hakan  
GÜLERCE  
PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa (Turkey)

Farouq  
Ahmad Al Azzam  
Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep  
Kumar Gupta  
Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

© Authors of the articles, 2024

© Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2024

## ЗМІСТ

<b>Бурик Зоряна, Пархета Вікторія, Нагірняк Михайло, Лазарева Алла. АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ</b>	<b>6</b>
<b>Ващенко Сергій, Гагаріна Ірина, Ярошук Ярослав. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБИГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b>	<b>18</b>
<b>Воротін Валерій, Проданик Василь. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ТА РЕСУРСНО-ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ЗГУРТОВАНOSTІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ</b>	<b>26</b>
<b>Гбур Зоряна. РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</b>	<b>36</b>
<b>Губенко Валентина. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ ТА ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ</b>	<b>45</b>
<b>Делія Оксана, Делія Микола. ПИТАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРСПЕКТИВ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ</b>	<b>57</b>
<b>Круглов Віталій. МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b>	<b>64</b>
<b>Пархоменко-Куцевіл Оксана. СУЧАСНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ: ЗАКОРДОННІ ПРАКТИКИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ</b>	<b>74</b>
<b>Помаза-Пономаренко Аліна, Тарадуда Дмитро. РЕФОРМУВАННЯ Й ОМОЛОГАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ</b>	<b>85</b>
<b>Редзюк Вячеслав, Редзюк Наталія. ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ</b>	<b>93</b>
<b>Сікачовський Андрій. ОСОБЛИВОСТІ ПІВДЕННОКОРЕЙСЬКОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ВІДНОСИНАХ З КНДР</b>	<b>102</b>
<b>Сухарніков Володимир. ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ</b>	<b>110</b>

## CONTENT

<b>Buryk Zoriana, Parkheta Viktoriia, Nahirniak Mykhailo, Lazareva Alla. ASPECTS OF SOCIAL SECURITY AND SOCIAL PROTECTION IN TIMES OF WAR</b>	<b>6</b>
<b>Vashchenko Serhii, Haharina Iryna, Yaroshchuk Yaroslav. IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT OF THE ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION</b>	<b>18</b>
<b>Vorotin Valerii, Prodanyk Vasyl. STRATEGIC VISION OF EUROPEAN STATE-FORMATION AND THE RESOURCE-ENVIRONMENTAL COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION COHESION IN UKRAINE</b>	<b>26</b>
<b>Hbur Zoryana. DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY SOURCES IN UKRAINE: OPPORTUNITIES, BARRIERS AND PROSPECTS</b>	<b>36</b>
<b>Hubenko Valentyna. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE NEW UKRAINIAN SCHOOL REFORM AND OVERCOMING EDUCATIONAL CHALLENGES IN UKRAINE</b>	<b>45</b>
<b>Deliia Oksana, Deliiia Mykola. TO THE ISSUE OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF INFORMATION AND ADVISORY SUPPORT OF AGRICULTURE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROSPECTS OF AGRARIAN POLICY</b>	<b>57</b>
<b>Kruhlov Vitalii. MODELS OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW</b>	<b>64</b>
<b>Parkhomenko-Kutsevil Oksana. MODERN ASPECTS OF SOCIAL PROTECTION OF PERSONS WITH DISABILITIES: FOREIGN PRACTICES AND EXPERIENCE FOR UKRAINE</b>	<b>74</b>
<b>Pomaza-Ponomarenko Alina, Taraduda Dmitry. REFORM AND HOMOLOGATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE</b>	<b>85</b>
<b>Redziuk Vyacheslav, Redziuk Nataliia. FORMATION OF THE STATE INFORMATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF HYBRID WARFARE</b>	<b>93</b>
<b>Sikachovskyy Andriy. FEATURES OF SOUTH KOREAN DIPLOMACY IN RELATIONS WITH THE NORTH KOREA</b>	<b>102</b>
<b>Sukharnikov Volodymyr. PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: CONTEMPORARY CHALLENGES</b>	<b>110</b>

УДК 364.3

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-6-17>

**Бурик Зоряна**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяслав

**Buryk Zoriana**, Doctor of Science in Public Administration, Professor of Department of Public Administration and Management, Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

✉ [z.burik@ukr.net](mailto:z.burik@ukr.net)

**Пархета Вікторія**, доктор філософії, старший викладач кафедри соціальних і правових дисциплін Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

**Parkheta Viktoriia**, Ph.D. in Law, Senior Teacher of the Department of Social and Legal Disciplines, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

✉ [parkhetaviktoria@gmail.com](mailto:parkhetaviktoria@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2774-4790>

**Нагірняк Михайло**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи, управління та суспільних наук Львівського державного університету безпеки життєдіяльності

**Nahirniak Mykhailo**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work, Management and Social Sciences, Lviv State University of Life Safety

✉ [skymikle@meta.ua](mailto:skymikle@meta.ua)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1292-4716>

**Лазарева Алла**, кандидат філософських наук, доцент Національного університету «Одеська політехніка»

**Lazareva Alla**, Candidate of Philosophical Sciences, Assistant of Professor, Odesa Politechnic National University

✉ [fort4356all@gmail.com](mailto:fort4356all@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7817-2481>

## АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

### ASPECTS OF SOCIAL SECURITY AND SOCIAL PROTECTION IN TIMES OF WAR

**Анотація.** У статті проаналізовано поточну ситуацію та невирішені питання соціального забезпечення та соціального захисту населення у воєнний час. Розглянуто необхідність соціального захисту, вивчено основні аспекти соціальної допомоги населенню України, визначено важливість здійснення соціального захисту населення у воєнний час. Через призму показників соціального захисту населення проаналізовано дану систему в Україні в умовах воєнного стану. Зокрема, розглянуто аналіз видатків на соціальний захист та соціальну допомогу населенню України напередодні та під час війни у 2021–2023 рр., а також рівень бідності населення України у 2021–2023 рр. Проаналізовані виклики, з якими стикається система соціального захисту в Україні, такі як фінансові обмеження та неефективна законодавча база. У зв'язку з цим, наголошено на необхідності визначення пріоритетів державної політики щодо соціального захисту населення та розробки напрямів і засобів

оптимізації системи соціального захисту населення в умовах війни. Наголошено на необхідності гнучкого підходу до систем соціального захисту у воєнний час, а саме: захист внутрішньо переміщених осіб; соціальний захист ветеранів та військовослужбовців; матеріальне забезпечення цивільного населення; підтримка дітей та вразливих груп; міжнародна підтримка та допомога; соціальна згуртованість та підтримка місцевих громад. Акцентовано увагу на необхідності гнучкого підходу до оптимізації системи соціального захисту у воєнний час за низкою напрямів та інструментів. Зазначено, що основними напрямками вдосконалення державного управління бюджетними фінансами у сфері соціального захисту є, по-перше, дотримання принципу збалансованості соціального захисту цивільного населення та фінансової спроможності, по-друге, посилення відповідальності місцевих органів влади за використання виділених коштів та контролю за цим процесом.

**Ключові слова:** соціальне забезпечення, соціальний захист, фінансування соціальної сфери, видатки, соціальні права, соціальна політика, держава.

**Abstract.** The article analyzes the current situation and unresolved issues of social security and social protection of the population in wartime. The necessity of social protection is considered, the main aspects of social assistance to the population of Ukraine are studied, and the importance of social protection of the population in wartime is determined. The system of social protection of the population in Ukraine under martial law is analyzed through the prism of social protection indicators. In particular, the analysis of expenditures on social protection and social assistance to the population of Ukraine before and during the war in 2021-2023, as well as the poverty rate of the population of Ukraine in 2021-2023, is considered. The challenges faced by the social protection system in Ukraine, such as financial constraints and an ineffective legislative framework, were also considered. In this regard, it was emphasized that it is necessary to determine the priorities of state policy on social protection of the population and to develop directions and means of optimizing the social protection system. The need for a flexible approach to social protection systems in wartime is emphasized, namely: protection of internally displaced persons; social protection of veterans and military personnel; material support for civilians; support for children and vulnerable groups; international support and assistance; social cohesion and support for local communities. The author emphasizes the need for a flexible approach to optimizing the social protection system in wartime in a number of areas and instruments. It is noted that the main areas for improving public administration of budgetary finances in the field of social protection are, firstly, compliance with the principle of balancing social protection of the civilian population and financial solvency, and secondly, strengthening the responsibility of local authorities for the use of allocated funds and control over this process.

**Keywords:** social security, social protection, social protection of the population, social protection of persons with disabilities, financing of the social sphere, expenditures, social rights, social policy, the state.

**Постановка проблеми.** Надання соціальних послуг є важливою функцією будь-якої держави. Проте під час війни кількість людей, які потребували допомоги, зросла в рази. Наприклад, за перші 18 місяців війни кількість інвалідів зросла з 300 тис. до 3 млн. осіб. Агресія росії проти України спричинила незліченні людські та матеріальні втрати. Українці зіткнулися із знищенням інфраструктури, будинків, автомобілів, роботи та втратою основних засобів до існування. Велика кількість людей була змушена покинути свої домівки. За останніми даними, близько 5 мільйонів людей втратили свої домівки. Оскільки війна триває, кількість нужденних може продовжувати збільшуватися.

Проблеми в системі соціальних послуг призвели до зниження доступності та якості соціальних послуг у громадах. Видатки місцевих бюджетів на соціальну допомогу коливаються від 3% до 13%, в середньому 7,2%. Водночас обсяг наданих соціальних послуг не має прямої кореляції з рівнем соціальних витрат на

душу населення в регіоні. Це пов'язано з тим, що більшість соціальних видатків витрачається на заробітну плату працівникам, що становить від 79% до 98% від загальної суми. В середньому менше 10% соціальних видатків спрямовується на організацію та надання соціальних послуг. Ще один наслідок – нерівний доступ людей до соціальних послуг: у 2022 р. з 14699 громад надавачі соціальних послуг були створені лише у 850.

Ці наслідки особливо тяжкі після початку масштабної інвазії, особливо в громадах, які зіткнулися з тимчасовою окупацією та ворожістю. У таких ситуаціях попит на соціальні послуги швидко зростає, але ресурси, необхідні для їх надання, значною мірою обмежені, а інфраструктура зруйнована або пошкоджена.

Загалом, початок повномасштабного вторгнення зумовив необхідність внесення змін до законодавства у сфері соціальних послуг. Однак держава виявилася не готовою до викликів війни.

Захист соціальних прав людини є особливо важливим з огляду на те, що мільйони людей втратили домівки, майно, роботу, засоби до існування, фізичне та психічне здоров'я. Одним із викликів для України в надзвичайно складній економічній ситуації, спричиненій збройним вторгненням росії, є належне функціонування системи соціального захисту та допомоги жертвам війни. З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну система соціального захисту зіткнулася з двома основними викликами: збереження соціальних виплат, допомог та пенсій, передбачених чинним законодавством; забезпечення надання соціальних послуг та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам та особам, які постраждали внаслідок збройного вторгнення. Тому пошук дієвих механізмів та ефективних шляхів налагодження роботи систем соціального захисту є актуальним напрямом наукових досліджень та нагальним практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти формування та розвитку сучасної пенсійної системи висвітлюються такими українськими ученими як О. Вакуленко [1], Т. Гітис [2], Т. Голубенко [1], І. Івженко [1], К. Мікуляк [6], Н. Сивульська [7], А. Славкова [7], І. Федорович [10] та ін. Попри це виникає потреба дослідити тематику соціального захисту у реаліях подій та явищ, які впливають та суттєво підкреслюють важливість даного питання. Відтак, проблема реалізації соціальної допомоги населенню та його захисту в умовах війни набуває особливої актуальності.

**Мета статті** – аналіз поточного стану системи соціального забезпечення та соціального захисту в Україні в умовах війни, визначення основних проблем та обмежень, а також визначення пріоритетів державної політики соціального захисту з метою оптимізації даної системи; покращення якості та доступності соціальних послуг.

**Виклад основного матеріалу.** Доступність і якість соціальних послуг свідчить про те, що держава може надати підтримку, якої потребують її громадяни в різних обставинах, включаючи інвалідність, старість, втрату житла та роботи, втрату батьків. Зараз в Україні дуже добре ведеться робота з надання соціальної допомоги громадянам, які постраждали від війни. Відповідно до законодавства України, соціальні виплати та соціальні послуги надаються скрізь, де це можливо (у тому числі у віддалених районах). В Україні ще багато роботи, щоб визначити та встановити соціальні потреби та соціальні послуги для нових груп громадян, які постраждали від російсько-української війни, а також розробити нові нагальні аспекти законодавства та інститутів України для



фінансування соціальних послуг [1]. Перехід до ринкових відносин потребує створення ефективної системи соціального захисту населення. В Україні така система побудована і включає такі елементи: індекс споживчих цін, встановлення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, мінімальної пенсії за віком [2, с. 116]. Динаміка цих показників наведена на рис. 1.

Таким чином, прожитковий мінімум в Україні затверджений на законодавчому рівні для забезпечення встановлених соціальних прав, базується на можливості розподілу обмежених бюджетних коштів.

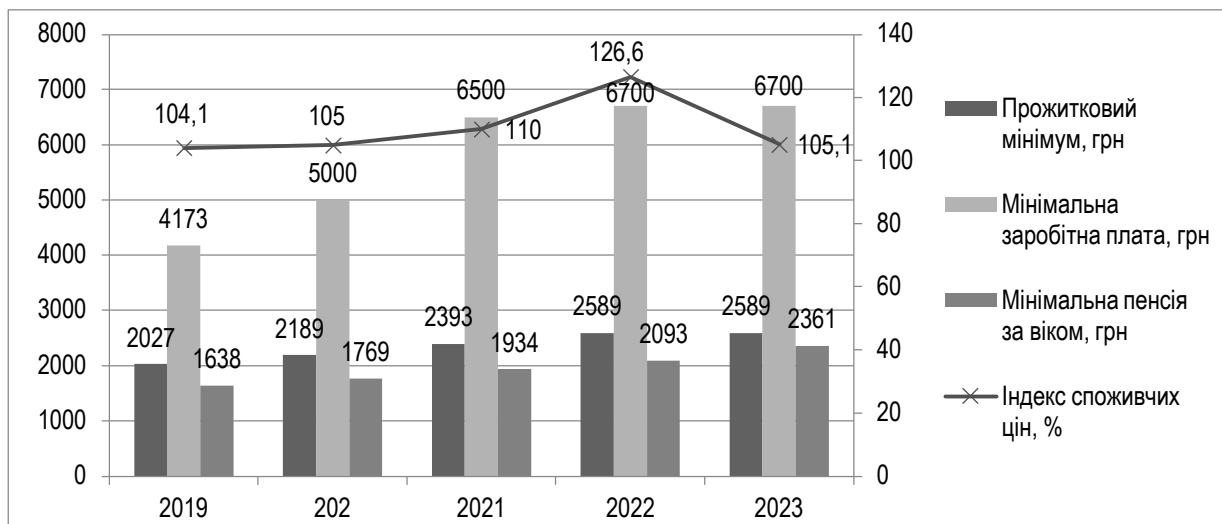


Рис. 1. Динаміка основних показників формування соціального захисту населення України  
Джерело: сформовано авторами на основі [3-5]

Першим видом соціального захисту, передбаченим українським законодавством, є мінімальна заробітна плата. Очевидно, що нинішній розмір мінімальної заробітної плати не задовольняє потреби працівників та їхніх сімей. За такої ситуації заробітна плата втрачає свою мотиваційну функцію відтворення робочої сили та забезпечення мотивації до праці. Підвищення мінімальної заробітної плати в Україні також призвело до змін у соціальному забезпеченні пенсіонерів. При цьому на соціальний захист у 2024 р. заплановано 469 млрд грн, що на 25 млрд грн більше, ніж у 2023 р. Підвищено мінімальну заробітну плату та прожитковий мінімум на одну особу, а також перераховано та підвищено пенсії [6]. Це є результатом збільшення видатків в інших сферах, таких як економічна діяльність, громадський порядок, безпека та правосуддя. З початку великої війни частка соціальних видатків значно зменшилася і є найнижчою за останні роки [7]. Однак важливість підтримки людей в умовах воєнного стану призвела до меншого скорочення видатків на соціальний захист (рис. 2).

Соціальні послуги в Україні набувають особливого значення в умовах війни, коли виклики стають дедалі масштабнішими, а кількість людей, які потребують допомоги, зростає в рази.

Наприклад, трохи більше ніж за два роки повномасштабної війни кількість людей з інвалідністю зросла і перевищила 3 мільйони, а кількість внутрішньо переміщених осіб станом на червень 2024 р. становила 4,6 мільйона. Крім того, частка людей похилого віку неухильно зростає і може досягти 21% до 2041 р. Приблизно 29% населення України живе в бідності.

Ці соціальні проблеми спостерігалися ще до початку повномасштабного вторгнення, але загострилися з 2022 р. За два роки повномасштабного

вторгнення видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення за функціональною категорією зросли на 38,3% (130 млрд грн): у 2023 р. на соціальний захист було виділено 469,3 млрд грн, або 11,7% від загального обсягу видатків державного бюджету. Це на 10,2% або 43,3 млрд грн більше, ніж у 2022 р. (рис. 3). Зокрема, видатки на соціальний захист пенсіонерів зросли на 40,7 млрд грн до 273,6 млрд грн завдяки індексації пенсій у 2023 р.

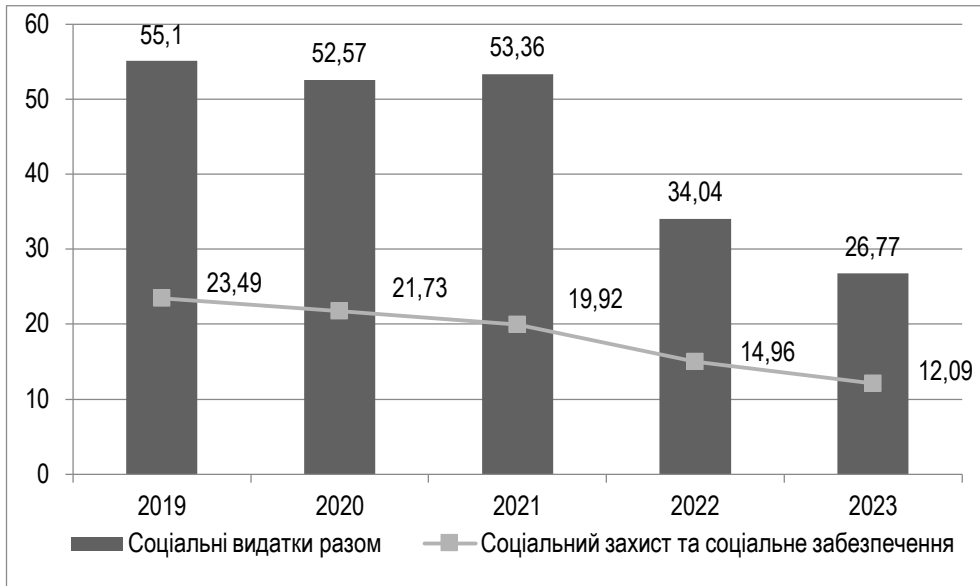


Рис. 2. Динаміка видатків на соціальний захист, %  
Джерело: сформовано авторами на основі [8]

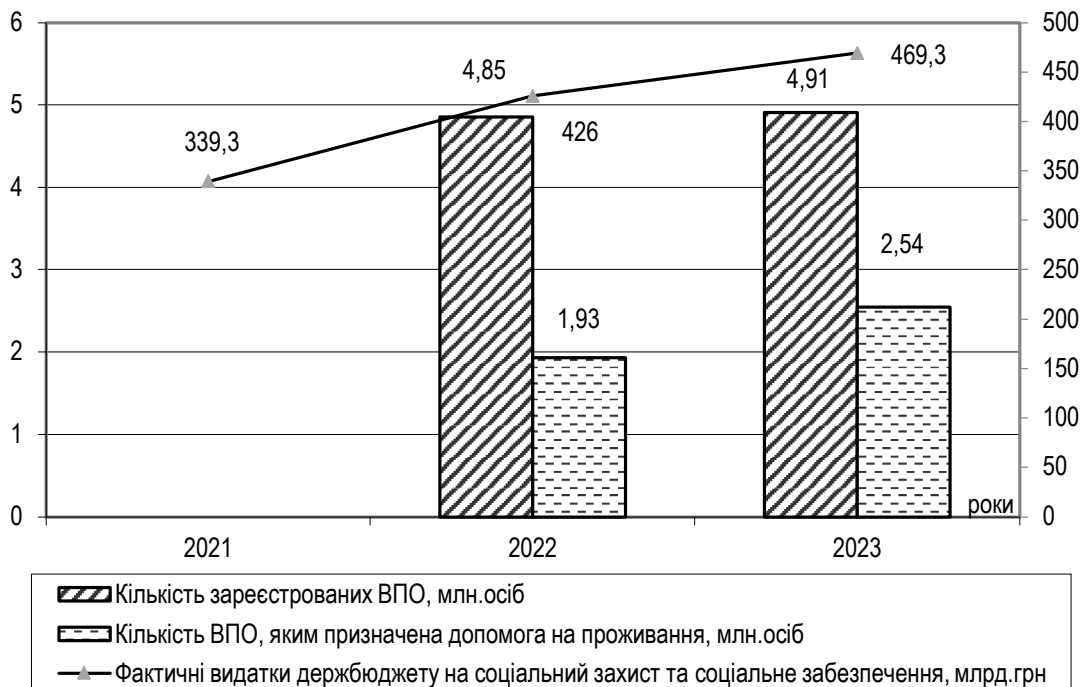


Рис.3. Фактичні видатки держбюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення та кількість ВПО у 2021–2023 рр.  
Джерело: [9]

Триваючі бойові дії, регулярні ракетні обстріли та пов'язані з ними пошкодження і руйнування будинків та інфраструктури збільшили кількість зареєстрованих ВПО на 55,3 мільйона осіб у 2023 р., склавши на кінець року 4,91 мільйона осіб. Однак частина зареєстрованих ВПО повернулася до попереднього місця реєстрації, хоча і зберегла статус ВПО. У 2023 р. 2,54 млн (51,7%) зареєстрованих ВПО отримали грошову допомогу для покриття витрат на проживання. У 2022 р. таку допомогу отримували 39,8% ВПО, тоді як у 2023 р. – 39,8%. У 2023 р. кількість ВПО, які отримали цю допомогу, збільшилася на 602800 осіб у зв'язку зі зміною умов отримання грошової допомоги для покриття витрат на проживання.

У 2022–2023 рр., незважаючи на повномасштабну війну, використання коштів місцевих бюджетів зросло (див. рис. 4): у 2022 р. обсяг виконання бюджету на соціальні видатки становив 83,17% від уточненого річного плану, при цьому невикористаними залишилися майже 5,9 млрд грн; станом на 2023 р. обсяг виконання бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення склав 90,97% від уточненого річного плану, при цьому невитраченими залишилися майже 4,45 млрд грн.

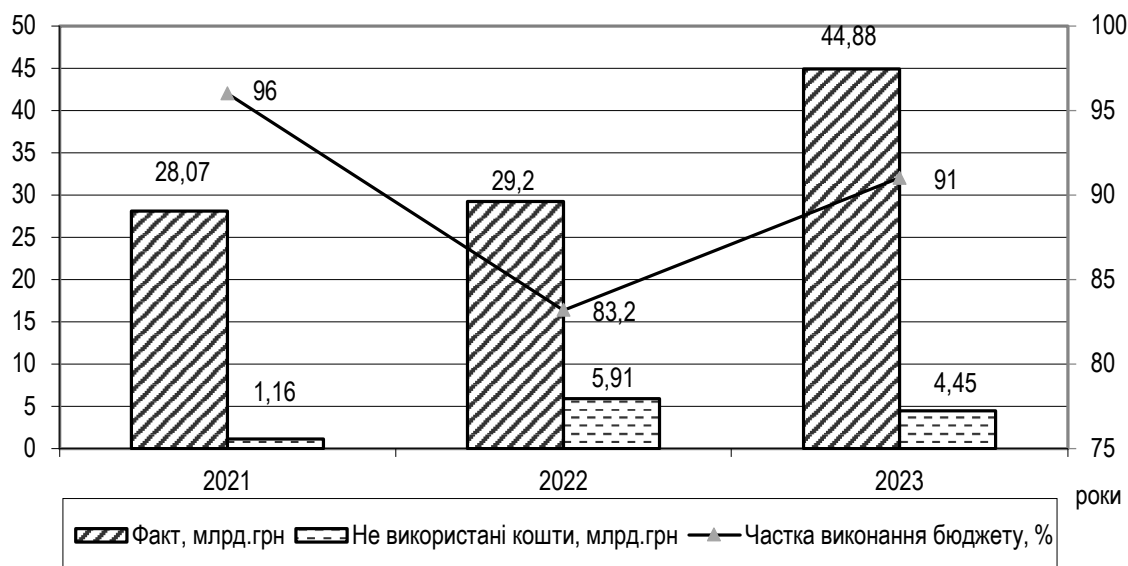


Рис. 4. Порівняльний аналіз виконання місцевого бюджету на соцсферу у 2021–2023 рр.

Джерело: [9]

Це може свідчити про невиконання бюджету за доходами, низьку якість бюджетного планування в соціальному секторі та іноді передчасні управлінські рішення, особливо через триваючу війну, міграцію та брак людських ресурсів.

Україна успадкувала складну та розгалужену систему соціального захисту, яка з часом була розширена різними соціальними програмами та соціальними пільгами, завдяки чому більшість населення охоплена різними формами соціальної допомоги [10, с. 161]. Однак це також поклато значний тягар на державні фінанси. Базові соціальні виплати в Україні залишаються низькими, а соціально орієнтована фіскальна політика держави є неефективною в досягненні її основних цілей – скорочення бідності, зменшення нерівності доходів та підвищення якості життя [11, с. 25].

Ситуація війни висуває особливі вимоги до державної політики соціального захисту та ставить багато нових викликів, пов'язаних із безпекою населення,

забезпеченням базових потреб та наданням допомоги постраждалому населенню. У цьому контексті соціальна політика має швидко адаптуватися та протистояти новим реаліям (табл. 1).

Таким чином, у воєнний час соціальна політика зосереджується на задоволенні базових потреб населення, захисті постраждалих та підтримці найбільш вразливих верств населення внаслідок війни.

Таблиця 1

**Виклики щодо державної політики соціального захисту**

<i>Виклики</i>	<i>Сутнісна характеристика</i>
Захист постраждалих від війни	Допомога вимушеним переселенцям (ВПО), матеріальна допомога біженцям, реабілітація постраждалих
Соціальна підтримка військовослужбовців та їхніх сімей	Виплати військовим, допомога сім'ям загиблих, реабілітація ветеранів
Підтримка зайнятості в умовах кризи	Програми зайнятості для переселенців, підтримка економіки, зайнятість демобілізованих військових
Житлові програми для постраждалих від війни	Тимчасове житло, компенсації за зруйноване житло, програми будівництва
Соціальний захист дітей	Психологічна допомога дітям, підтримка сімей з дітьми, освітні програми для дітей
Психологічна підтримка населення	Психосоціальна допомога, психологічна допомога військовим, психологічна підтримка для переселенців
Гуманітарна допомога та підтримка базових потреб	Доступ до продуктів та води, міжнародна допомога, соціальні їдальні та гуманітарні хаби
Відновлення соціальної інфраструктури	Відновлення медичних закладів, ремонт шкіл та дитячих садків, відбудова інфраструктури
Юридичний захист та підтримка прав людини	Захист прав переселенців та постраждалих, боротьба з гендерним насильством, правова допомога

*Джерело: авторська розробка*

Аспекти соціального забезпечення та соціального захисту у воєнний час мають вирішальне значення для підтримки соціально вразливих верств населення та збереження соціальної стабільності. Оскільки ризики соціально вразливих верств населення зростають у воєнний час, держава має адаптувати систему соціального захисту до нової ситуації. Важливі аспекти соціального забезпечення та захисту у воєнний час наведені в табл. 2.

Всі ці аспекти спрямовані на зниження соціальної напруги, допомогу соціально вразливим верствам населення та відновлення соціальної структури після завершення бойових дій.

Оптимізація системи соціального захисту у воєнний час є важливим завданням для підтримки соціально вразливих верств населення та забезпечення стійкості держави.

Таблиця 2

**Ключові аспекти соціального забезпечення та захисту в умовах війни**

Напрямок соціального забезпечення	Типи соціального захисту	Характеристика
Захист внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Соціальна підтримка ВПО	Гарантії житла, надання фінансової допомоги та інтеграція ВПО в нові громади
	Психологічна допомога	Психологічна підтримка для осіб, що пережили бойові дії або втратили домівки
	Освітні та медичні послуги	Забезпечення доступу до освіти та медичних послуг для переміщених сімей
Соціальний захист ветеранів і військових	Пенсійне забезпечення	Підвищені пенсії для ветеранів бойових дій
	Реабілітація та адаптація	Реабілітаційні програми для ветеранів, що отримали фізичні або психологічні травми
	Програми працевлаштування	Підтримка професійної перепідготовки та працевлаштування демобілізованих військовослужбовців
Фінансова підтримка для населення	Грошові виплати	Прямі грошові допомоги постраждалим сім'ям, включаючи малозабезпечених та багатодітних
	Компенсації за втрату житла та майна	Програми відшкодування для тих, чий будинок зруйнований через військові дії
	Соціальні програми для тих, хто втратив роботу	Допомога з безробіття, курси з підвищення кваліфікації
Підтримка дітей та вразливих груп	Захист дітей	Забезпечення сиріт, дітей, що втратили батьків або залишилися без догляду, доступом до шкіл, дитячих садків та інших соціальних установ
	Допомога людям з інвалідністю	Розширення соціальних послуг для людей з інвалідністю, включаючи транспорт, реабілітаційні центри, доступність до медичних послуг
Медичне забезпечення	Екстрена медична допомога	Невідкладна медична допомога постраждалим від бойових дій
	Реабілітація поранених	Довгострокова фізична і психологічна реабілітація осіб, які постраждали внаслідок війни
	Вакцинація та профілактика захворювань	Організація вакцинаційних кампаній та заходів для запобігання епідеміям у кризових умовах
Міжнародна допомога та підтримка	Гуманітарні програми	Співпраця з міжнародними організаціями для залучення гуманітарної допомоги
	Програми реабілітації інфраструктури	Міжнародні проєкти з відновлення соціальної інфраструктури (лікарні, школи, соціальні служби)
Соціальна згуртованість і підтримка громад	Волонтерський рух	Розвиток волонтерських організацій, які надають допомогу населенню
	Соціальна підтримка на місцевому рівні	Підтримка місцевих громад, зокрема, забезпечення допомоги найбільш постраждалим

Джерело: авторська розробка

Для цього використовуються такі напрями та інструменти (рис. 5).



Рис. 5. Напрями та засоби оптимізації системи соціального захисту в умовах війни  
Джерело: авторська розробка

Оптимізація систем соціального захисту в умовах воєнного часу вимагає гнучкого підходу, швидкого реагування на соціальні зміни та активного залучення всіх рівнів влади та органів державної влади.

В умовах воєнного стану вкрай важливо дотримуватися принципу пропорційності між соціальним захистом громадян і фінансовими можливостями держави та гарантувати право кожного на достатній життєвий рівень, що є одним із ключових елементів регулювання суспільних відносин у соціальній сфері. Відповідно до цих стандартів мають бути внесені зміни до механізму нарахування соціальних виплат та допомоги.

У нинішніх умовах також доцільно звернутись до досвіду західноєвропейських країн для визначення можливих шляхів подолання кризи. Зокрема, важливо якомога більше заохочувати людей, які залежать від соціальних виплат, брати участь у ринку праці. Цей стимул називається «політикою активізації ринку праці» і існує з 1980-х рр. Однак цей підхід необхідно регулювати з етичної та правової точки зору і не обмежуватися мікрокредитами для відкриття малого бізнесу [12].

Основним напрямом удосконалення державного управління бюджетними фінансами у сфері соціального захисту населення є, насамперед, підвищення відповідальності органів місцевого самоврядування за використання виділених коштів та управління цим процесом. Забезпечення місцевих та регіональних органів влади достатніми доходами для виконання покладених на них функцій може бути досягнуто шляхом бюджетної децентралізації, яка сприяє досягненню збалансованості між регіональними та місцевими бюджетами.

**Висновки.** Після лютого 2022 р. уряд продовжив фінансувати соціальні програми та збільшувати зайнятість, щоб зберегти виплати під час війни, зменшити рівень бідності та підвищити стійкість економіки країни. Це стало можливим завдяки успішним переговорам уряду з міжнародними фінансовими та гуманітарними організаціями щодо забезпечення фінансування таких програм. Інакше уряд не зможе фінансувати соціальні витрати, оскільки податкових надходжень ледь вистачає на витрати на оборону та безпеку.

Спочатку, після 24 лютого 2022 р., соціальна політика була зосереджена на підтримці внутрішньо переміщених осіб та збереженні інших соціальних виплат, таких як пенсії, щоб забезпечити соціальний захист суспільства. Суспільство зіткнулося з серйозною економічною кризою, яка призвела до тотальної війни. Однак, починаючи з осені 2022 р., а особливо з 2023 р., уряд почав переглядати пріоритети своєї соціальної політики та прагнув обмежити видатки та, що, можливо, важливіше, сприяти стимулюванню економічної активності. Ще однією особливістю соціальної політики України у воєнний час є посилення цифровізації, коли майже вся діяльність здійснюється онлайн.

Фінансування соціальної допомоги ВПО збільшилося через зростання чисельності цієї вразливої категорії населення, але витрати на душу населення залишалися низькими через бюджетні обмеження. У 2022 р. Уряд отримав фінансування від донорів та гуманітарних організацій для надання соціальної допомоги через обмеженість бюджетних коштів, а також були запроваджені одноразові виплати для ВПО. Однак, оскільки наданням соціальних виплат займалися кілька міністерств та численні організації, було складно координувати всю допомогу. Тому для координації благодійних організацій було створено онлайн-платформу еДопомога – одне з перспективних рішень електронного урядування, яке з'явилося під час війни.

Подальший розвиток системи соціального захисту в умовах війни має бути спрямований на створення ефективних програм підтримки внутрішньо переміщених осіб. Соціальна система охорони здоров'я має бути адаптована для надання невідкладної медичної допомоги та тривалої реабілітації. Оскільки війна може лягти важким тягарем на державний бюджет, необхідно забезпечити своєчасну виплату пенсій, допомоги по безробіттю та іншої соціальної допомоги. Розробка стратегії соціального забезпечення під час війни є важливим завданням для забезпечення здатності системи швидко реагувати на нові виклики та задовольняти основні потреби людей. Стратегія має передбачити правове та методичне забезпечення надання соціальних послуг в умовах воєнного стану, розвиток та вдосконалення інституційних та фінансових механізмів підтримки цих послуг, а також моніторинг та оцінку якості соціальних послуг – від підтримки постраждалих від війни до довгострокового відновлення країни після конфлікту.

#### Список використаних джерел:

1. Вакулєнко О.В., Голубєнко Т.О., Івженко І.Б. Сучасні здобутки та виклики розвитку соціальних послуг в Україні. Publishing House "Baltija Publishing".

- URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6323/13359-1?inline=1> (дата звернення: 12.10.2024).
2. Гітіс Т.П., Чемерис Є.Т., Антонова В.І., Носаньова А.С. Дослідження сучасного рівня захисту населення в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 116–122.
  3. Індекс інфляції в Україні 2024. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 1.11.2024).
  4. Прожитковий мінімум в Україні 2024. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 1.11.2024).
  5. Мінімальна зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 1.11.2024).
  6. Мікуляк К.А., Красноноженко В.О. Вплив війни на реалізацію соціального захисту громадян України. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. №42. С. 85–90. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 12.10.2024).
  7. Сивульська Н.М., Славкова А.А. Соціальний бюджет України: основні тенденції останніх років та реалії під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/59> (дата звернення: 12.10.2024).
  8. Державні фінанси. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> (дата звернення: 12.10.2024).
  9. Соціальні послуги в Україні: сучасний стан, проблеми, обмеження. Лабораторія законодавчих ініціатив. 06.09.2024. URL: [https://parlament.org.ua/wpcontent/uploads/2024/09/ali\\_study\\_socialservices.pdf](https://parlament.org.ua/wpcontent/uploads/2024/09/ali_study_socialservices.pdf) (дата звернення: 01.11.2024).
  10. Федорович І.М., Шевчук Я.О. Соціальний захист населення в умовах воєнного стану: сучасний стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 161–167.
  11. Підлипна Р.П., Смочко В.Ю. Фінансове забезпечення соціальної сфери України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 25–31.
  12. Мозоль Н.І. Проблема соціальної справедливості в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 57–60. URL: [http://lsej.org.ua/11\\_2022/9.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/9.pdf) (дата звернення: 12.10.2024).

#### References

1. Vakulenko, O.V., Holubenko, T.O., & Ivzhenko, I.B. Suchasni zdotky ta vyklyky rozvytku sotsialnykh posluh v Ukraini [Current achievements and challenges in the development of social services in Ukraine]. Publishing House “Baltija Publishing”. [www.baltijapublishing.lv](http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6323/13359-1?inline=1). Retrieved from <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6323/13359-1?inline=1> [in Ukrainian].
2. Hitis, T.P., Chemerys, Ye.T., Antonova, V.I., & Nosanova, A.S. (2020). Doslidzhennia suchasnoho rivnia zakhystu naseleння v Ukraini [A study of the current level of public protection in Ukraine]. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbas*, 1(59), 116–122 [in Ukrainian].
3. Indeks inflatsii v Ukraini 2024 [Inflation index in Ukraine 2024]. Minfin. [index.minfin.com.ua](https://index.minfin.com.ua). Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
4. Prozhytkovyi minimum v Ukraini 2024 [Subsistence minimum in Ukraine 2024]. Minfin. [index.minfin.com.ua](https://index.minfin.com.ua). Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> [in Ukrainian].
5. Minimalna zarplata v Ukraini [Minimum wage in Ukraine]. Minfin. [index.minfin.com.ua](https://index.minfin.com.ua). Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> [in Ukrainian].
6. Mikuliak, K.A., & Krasnonozhenko, V.O. (2023). Vplyv viiny na realizatsiiu sotsialnoho zakhystu hromadian Ukrainy [The Impact of War on the Realization of Social Protection of Ukrainian Citizens]. *Elektronne nauкове fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics» – Electronic scientific professional edition in economic sciences “Modern Economics”*, 42, 85–90. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua> [in Ukrainian].
7. Syvulska, N.M., & Slavkova, A.A. (2024). Sotsialnyi biudzheth Ukrainy: osnovni tendentsii ostannikh



- rokiv ta realii pid chas viiny [Social budget of Ukraine: main trends of recent years and realities during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/59> [in Ukrainian].
8. Derzhavni finansy [Public finance]. Minfin. *index.minfin.com.ua*. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/> [in Ukrainian].
  9. Website Laboratory of Legislative Initiatives. (2024). Sotsialni posluhy v Ukraini: suchasnyi stan, problemy, obmezhenia [Social Services in Ukraine: Current Status, Problems, Limitations]. *parlament.org.ua*. Retrieved from: [https://parlament.org.ua/wpntent/uploads/2024/09/ali\\_study\\_socialservices.pdf](https://parlament.org.ua/wpntent/uploads/2024/09/ali_study_socialservices.pdf) [in Ukrainian].
  10. Fedorovych, I.M., & Shevchuk, Ya.O. (2024). Sotsialnyi zakhyst naseleння v umovakh voiennoho stanu: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Social Protection of the Population under Martial Law: Current Status and Development Prospects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 161–167 [in Ukrainian].
  11. Pidlypna, R.P., & Smochko, V.Yu. (2020). Finansove zabezpechennia sotsialnoi sfery Ukrainy [Financial support of the social sphere of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 38, 25–31 [in Ukrainian].
  12. Mozol, N.I. (2022). Problema sotsialnoi spravedyvosti v umovakh voiennoho stanu [The problem of social justice under martial law]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 11, 57–60. Retrieved from: [http://lsej.org.ua/11\\_2022/9.pdf](http://lsej.org.ua/11_2022/9.pdf) [in Ukrainian].

Подано до редакції 01.11.24 р.  
Прийнято до друку 02.12.24 р.

УДК 35.077.1-028027

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>

**Ващенко Сергій**, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Vashchenko Serhii**, Lecturer at the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ [serhio902@ukr.net](mailto:serhio902@ukr.net)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>

**Гагаріна Ірина**, старший викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності, керівник відділу документообігу та діловодства Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Haharina Iryna**, Senior Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ [irinagagarina090369@gmail.com](mailto:irinagagarina090369@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9339-0228>

**Ярошук Ярослав**, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Yaroshchuk Yaroslav**, Lecturer at the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ [yaroslaw.yarochuk@gmail.com](mailto:yaroslaw.yarochuk@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6203-6194>

## ВПРОВАДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT OF THE ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Анотація.** У даній статті розглядається можливість впровадження та удосконалення електронного документообігу в публічному управлінні. Комп'ютеризація та інформатизація суспільства має великий вплив на розвиток державних організацій. Впровадження електронного документообігу є одним з важливих інструментів ефективного управління в організації та одним із основних компонентів електронного урядування. Організація, функціонування та питання регулювання й правового забезпечення електронного документообігу в організаціях набуло важливого значення. Електронний документообіг виконує основні напрямки використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади, що забезпечує впровадження системи електронного документообігу, як одного з визначальних процесів у розвитку публічного управління. Використання систем електронного документообігу розкриває нові можливості у соціальній взаємодії та дозволяє ефективно виконувати управлінські функції держави або організації. Впровадження систем електронного документообігу в Україні на даному етапі зіштовхується з певними проблемами, а саме: при впровадженні систем електронного документообігу в органах державної влади є брак фахівців, що володіють необхідними знаннями, навичками та вміннями; відсутність інформації про системи, які

необхідно впровадити; відсутність досвіду впровадження таких систем. Також у сучасних органах влади документообіг ведеться в змішаній формі, а саме: в електронному та паперовому виглядах. Зрештою, впровадження електронного документообігу сприяє підняттю прозорості та ефективності діяльності організацій. Відомо, що на сьогоднішній день Україна не досягла таких результатів в цій області, як інші країни. Тому для ефективного впровадження електронного документообігу в державних організаціях України необхідно перейняти досвід інших країн. У результаті було зроблено висновки, що нормативно-правова база України, яка забезпечує впровадження електронного документообігу в адміністративній сфері, потребує вдосконалення з використанням закордонного досвіду.

**Ключові слова:** електронний документообіг, електронний документ, електронне урядування, система електронного документообігу, публічне управління.

*This article considers the possibility of implementing and improving electronic document management in public administration. Computerization and informatization of society significantly impact the development of state organizations. The implementation of electronic document management is one of the essential tools for effective management in an organization. Electronic document management is also one of the main components of e-government. The organization, functioning, and issues of regulation and legal support of electronic document management have acquired significant importance. Electronic document management also fulfills the main directions of using information and communication technologies in the activities of government bodies, which ensures the implementation of the electronic document management system as one of the defining processes in the development of public administration. Using the electronic document management system opens up new opportunities in social interaction at a qualitatively new level. It allows you to perform the state or organization's management functions effectively. The implementation of the electronic document management system in Ukraine at this stage faces specific problems; namely, when implementing the electronic document management system in state authorities, there is a lack of specialists who have the necessary knowledge, skills, and abilities to provide information about the systems that need to be implemented, and who have experience. Implementing such systems also occurs in modern government bodies, and document management is carried out in a mixed form, namely in electronic and paper form. Ultimately, implementing electronic document management contributes to increasing the transparency and efficiency of organizations. Today, it is known that Ukraine has not achieved the same results as other countries in this area. It was decided that for the effective implementation of electronic document management in state organizations of Ukraine, it is necessary to adopt the experience of other countries. As a result, it was concluded that Ukraine's regulatory and legal framework, which ensures the implementation of electronic document management in the administrative sphere, needs to be improved using foreign experience.*

**Keywords:** *electronic document management, electronic document, electronic governance, electronic document management system, public administration.*

**Постановка проблеми.** Розкрити рівень використання електронного документообігу в публічному управлінні як елемента структури для підвищення ефективності та прозорості діяльності організацій. Електронний документообіг сприяє поліпшенню процесу децентралізації в органах державної влади, є ефективним інструментом організації та управління інформацією, на основі якої відбувається процес управління. Обробка вхідних даних, аналітична обробка інформації, прийняття правильних управлінських рішень – все це здійснюється в контексті цифрової трансформації у вигляді електронних документів і за допомогою механізмів оптимізації у вигляді систем електронного документообігу. Сукупність інформації різноманітна, багатовимірною, саме тому інформаційна інфраструктура та цифрові інструменти для обробки такої інформації повинні бути відповідно ефективними. Від цього багато в чому залежить діяльність

адміністративних органів та органів місцевого самоврядування, які вирішують проблеми як на державному, так і на регіональному рівнях.

Саме комп'ютеризація призвела до появи електронного документообігу як інноваційного механізму організації державного управління в контексті вдосконалення процесу децентралізації та радикального переосмислення ролі й структури державних органів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дану проблематику розкривають у своїх дослідженнях наступні науковці: О. Анісімова, О. Білик, І. Вишинська, Л. Герасимюк, М. Головченко, І. Клименко, В. Ключевський, К. Копняк, І. Лопушинський, Г. Лукаш, О. Орлов, О. Подворнюк, В. Покиньчерета, В. Писаренко, В. Поліщук, О. Поліщук, Н. Прилипко, О. Савченко, О. Сяська, Л. Тарасюк, Л. Шимченко та ін. Зазначені вчені аналізують значення та проблеми розвитку електронного документообігу в органах державної влади, роль переходу на електронний документообіг в системі публічного управління, ризики, які пов'язані з електронним документообігом, забезпечення захисту інформації у системі електронного документообігу тощо. Водночас, відсутні системні дослідження питання удосконалення електронного документообігу в публічному управлінні.

**Метою дослідження** є з'ясувати значення електронного документообігу в діяльності державних організацій та обґрунтувати шляхи удосконалення електронного документообігу в публічному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** У всіх організацій світу важливу роль у діяльності відіграють документи. Це пов'язано з тим, що, незалежно від напрямку діяльності, вона призводить до утворення значної кількості документації, правильне оформлення, використання та організація якої впливає на ефективність роботи компанії в цілому. Цей фактор визначає важливість належним чином організованого управління документацією та гарантує координацію на всіх етапах діяльності компанії [1, с. 7].

Управління документами є важливим елементом адміністративного процесу та процесу прийняття рішень. Постійно зростаючий обсяг інформації, потрібний для прийняття належних управлінських рішень, робить традиційні методи роботи з документами неефективними. Впровадження електронного документообігу (ЕДО) дозволило адміністративним органам упорядкувати та підвищити ефективність роботи з документами. На сучасному етапі адміністративні органи натрапляють на труднощі при переході до ЕДО. Тому необхідно визначити основні причини цієї проблеми та дослідити перспективи впровадження ЕДО в державному управлінні [7, с. 19].

Регулювання у сфері ЕДО здійснюється відповідно до ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [8]. У даному законі розкрито основні організаційні та правові засади ЕДО, використання електронних документів (ЕД) у публічному управлінні, охарактеризовано галузі використання цього закону. Закон поширюється на відносини, що з'являються у процесі створення, передавання, відправлення, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів.

Правила та норми ведення діловодства закріплені в низці документів на національному рівні, наприклад, у Національних стандартах. Відповідно до Наказу Державного підприємства «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01 липня 2020 р. № 144 був прийнятий новий Національний Стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої

документації. Вимоги до оформлення документів» ДСТУ 4163:2020 [6], що характеризується орієнтацією на електронну документацію, зміною старих вимог та удосконаленням відповідно до європейських стандартів. Це пов'язано з тим, що завдяки інформаційним технологіям документообіг і діловодство вийшли на новий електронний рівень. Ці зміни полегшують і прискорюють роботу з документами, спрощують умови створення, передачі та зберігання документів. Можна сказати, що запровадження нових стандартів (після вирішення суперечностей) є важливим кроком у впровадженні електронного документообігу і діловодства в Україні, та в розробці шляхів виходу на новий рівень інформатизації.

Державне управління в Україні зазнає значних змін у період переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Зміни охоплюють економічні, політичні та соціальні процеси і базуються на ключових ресурсних показниках інформації та нових цифрових технологіях. Електронний документообіг є однією з таких нових технологій, яка гарантує швидкість і надійність передачі інформації у вигляді документів між державними органами, між громадянами та державними органами, всередині компаній та на міжнародному рівні. Системи електронного документообігу являють собою складні технічні та організаційні структури, а не правила та інструкції. Технічна підтримка і дотримання встановлених норм та правил дозволяють органам державної влади швидко та ефективно виконувати зобов'язання, покладені на них суспільством. Саме електронний документообіг сприяє швидкому і надійному виконанню цих зобов'язань, забезпечує безпеку інформації, що міститься в документі. Головним результатом комплексного впровадження системи ЕДО є створення умов, необхідних для формування єдиного інформаційного простору державних організацій, що є основою для підвищення ефективності роботи державних установ та органів місцевого самоврядування [10, с. 297–298].

Основною функцією державного управління є прийняття рішень, а дані для аналізу та прийняття рішень і самі рішення повинні бути відображені у вигляді документів. Традиційний паперовий документообіг в органах державної влади є надзвичайно трудомістким способом роботи з документами і вимагає значних ресурсів для роботи секретаріату, який має реєструвати вхідні та вихідні документи, а також для роботи кур'єрських і поштових служб, оскільки відправник не має можливості контролювати процес отримання та реєстрації документа одержувачем. Державне управління є джерелом важливої інформації, оскільки воно поширює юридичну, економічну, екологічну, статистичну, політичну, наукову інформацію, збирає та обробляє дані про господарські суб'єкти, населення, а споживачами цієї інформації є державні установи, приватний сектор та громадяни [5].

Варто зазначити, що на поточному етапі документообіг в адміністративних органах є змішаним. Це свідчить про те, що перехід до повноцінного ЕДО є складним. Основними причинами цієї проблеми є:

- використання органами державної влади інформації, що міститься в різних базах даних і не пов'язана між собою;
- відсутність ідентифікаторів для зв'язування інформаційних об'єктів у різних базах даних;
- використання електронних інформаційних систем і баз даних органів державної влади, які при проектуванні не розраховані на взаємодію з іншими державними організаціями;

- відсутність системного впровадження різних систем електронного документообігу (СЕД) в державних установах.

Створення та впровадження СЕД в органах державного управління має здійснюватися поступово. Для створення СЕД необхідні фахівці, які володіють інформаційними технологіями, правовими та іншими знаннями, навичками та компетенціями. Відсутність знань, а отже, і можливостей грамотного та обґрунтованого проектування документообігу, недостатня інформація про систему, що впроваджується, та відсутність досвіду впровадження такої системи ускладнюють впровадження СЕД в державному управлінні [3, с. 36–37].

Упровадження електронного підходу до системи державного управління передбачає автоматизацію адміністративних регламентів та запровадження офіційного електронного документообігу. Електронний документообіг може виявитися ефективним за умови застосування професійного підходу та злагодженої взаємодії різних галузей знань. У сучасних умовах важливо приділяти увагу раціоналізації документообігу, вирішувати питання, пов'язані з розвитком відносин і підвищенням якості співпраці. Ефективне функціонування відповідних органів можливе лише при створенні ефективної системи електронного документообігу та забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Автоматизований документообіг був би неможливий без використання персонального комп'ютера, де першорядним завданням було створення паперової версії документа. З часом кількість дій, що виконуються за допомогою ПК, збільшилася. Поява електронних таблиць дозволила автоматизувати рутинні обчислення, а програмне забезпечення для управління базами даних уможливило зберігання даних і їх повторне використання в інших документах. Система обробки документів зажадала створення електронних офісів і різних довідково-інформаційних систем. Система електронного документообігу – це сукупність технічних засобів і системи електронного документообігу, яка сприяє збереженню і раціональному використанню людських ресурсів, підвищує ефективність управління документообігом та інформаційними потоками на підприємствах, повинна відповідати наступним вимогам: масштабованість електронного документообігу (підтримка будь-якої кількості користувачів), модульність (система повинна складатися з окремих модулів, інтегрованих з один з одним), децентралізація (окремі платформи для роботи в географічно розподілених організаціях для взаємодії), відкритість (система повинна бути платформою для можливих змін та інтеграції з іншими системами) [2, с. 40].

Значення введення СЕД визначається не лише завданням підвищення якості роботи окремих державних органів. Без ефективної системи міжвідомчого документообігу неможливо автоматизувати міжвідомчий обмін ЕД та створити портали для взаємодії з громадянами та компаніями. При введенні СЕД необхідно вирішити безліч юридичних, організаційних і технічних проблем. Вимоги до СЕД для міністерства вищі, ніж до рішень, що використовуються в комерційному секторі. Це пов'язано з тим, що більшість державних документообігів являють собою важливу інформацію про країну: накази, звіти, резолюції, розпорядження, директиви, протоколи прийняття рішень, рекомендаційні листи, інструкції, нормативні акти та т.д. Для успішного переходу на СЕД необхідно спочатку впровадити автоматизовану систему документообігу та інструменти для командної роботи. Це полегшує не тільки технічну реалізацію ЕД, а і його впровадження у державних службах [5].

Як стверджує К. Копняк, «впровадження СЕД має свої переваги:

1. Єдина база всіх документів для централізованого зберігання.

2. Персональний кабінет документів.
3. Паралельне виконання різних операцій над документом.
4. Єдиний шаблон документів.
5. Швидкий процес передачі, узгодження інформації.
6. Історія редагування документу.
7. Економія паперу.
8. Швидкий пошук документів в єдиному архіві.
9. Кваліфікований електронний підпис.
10. Можливість вміщення в документ мультимедійних даних» [5].

Варто відзначити, що перехід на ЕДО ускладнений на поточному етапі діяльності адміністративних органів. Основними причинами уповільнення цього процесу є:

- недостатній потенціал співробітників для практичного використання ІКТ;
- недостатній рівень стандартизації діяльності, пов'язаної з використанням ІКТ в адміністративних органах;
- застаріле комп'ютерне обладнання;
- низький рівень використання програмного забезпечення з відкритим кодом;
- безладне впровадження різних ЕДО в адміністративних органах тощо. Впровадження СЕД в державних установах вимагає наявності фахівців, що володіють необхідними знаннями, навичками та вміннями [7, с. 21–22].

**Висновки.** Перспектива сучасного стану діловодства полягає в подальшому розвитку та забезпеченні організації діловодства в Україні, а саме робота над нормативно-правовими актами, які регулюють організацію електронного діловодства. Очевидно, що розробка нового стандарту є лише частиною складного і багатогранного процесу, пов'язаного з його впровадженням. Існуючі стандарти необхідно переглядати кожні 5 років, щоб встановити необхідність їх постійного оновлення і перегляду або скасування їх відповідно до правил ISO. Впровадження електронного документообігу являє собою процес поступового застосування нових технологій як в системі адміністративного управління, так і в сучасному діловодстві. Безсумнівно, електронний документообіг внесе суттєві зміни в процес децентралізації, дасть можливість уникнути негативних наслідків корупції в міжвідомчих відносинах, сприятиме поліпшенню взаємин між урядом і громадянами, прискорить процедури документообігу і виведе адміністративні відносини на новий рівень комунікації, довіри і функціональності. Сьогодні в українській адміністративній системі існує гостра необхідність у використанні сучасних інструментів, методів і технологій, спрямованих на підвищення її ефективності. Широке використання новітніх ІКТ значно розширить можливості адміністративних органів. Варто відзначити, що ефективна комп'ютеризація діяльності адміністративних органів можлива тільки в контексті комп'ютеризації всіх сфер життя українського суспільства.

Упровадження механізмів та інструментів електронного урядування сприяє підвищенню прозорості та ефективності діяльності уряду. Наразі Україна не досягла таких же результатів у цій сфері, як інші країни. Більшість адміністративних органів мають змішаний документообіг: в електронному та паперовому форматах. Однак, на нашу думку, в Україні створені належні умови для подальшого впровадження ЕДО в державному управлінні, оскільки, для цього існує добре розвинена нормативно-правова база. Проте варто зазначити, що вона не є досконалою, наприклад зустрічаються дублювання в окремих

положеннях та визначеннях термінів. З огляду на це, вбачається за необхідне внести зміни до нормативно-правових актів відповідно до міжнародних норм.

Для ефективної роботи адміністративних органів необхідно використовувати сучасні ІКТ: впровадження електронного документообігу розширить можливості організувати роботу на основі оцифрованих документів і сприятиме підвищенню прозорості та ефективності державного управління. На нашу думку, єдиний спосіб поліпшити управління документообігом – це повністю автоматизувати документообіг у державних установах шляхом впровадження СЕД. Проте, ефективне впровадження СЕД в адміністративних органах безпосередньо залежить від удосконалення нормативно-правової бази та підготовки кадрів до його використання.

#### Список використаних джерел:

1. Анісімова О.М., Лукаш Г.П., Вишинська І.П. Місце та роль ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» у системі чинних документів із справочинства. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. №4. С. 5–14.
2. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. Вип. 4. 2023. С. 38–45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>.
3. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л.М. використання сучасних ікт у публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71). №4. 2021. С. 34–39. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/06>.
4. Капітаненко Н.П. Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Том 3. №84. 2024. С. 130–138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>.
5. Копняк К.В., Покинйчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.35 (дата звернення: 02.10.2024).
6. Наказ Українського науково-дослідного і навчального центру проблем стандартизації, сертифікації та якості №144 від 01.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20#Text> (дата звернення: 06.10.2024).
7. Подворнюк О.О., Поліщук Н.В. Перспективи впровадження електронного документообігу в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71). № 5. 2021. С. 19–23. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/04> (дата звернення: 10.10.2024).
8. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року №851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 17.10.2024).
9. Сяська О.В., Поліщук О.Ю., Савченко О.Р. Нові інформаційні технології в публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 35 (74). №1. 2024. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27> (дата звернення: 14.10.2024).
10. Шимченко Л. Електронний документообіг як інноваційний механізм організації публічного адміністрування в умовах удосконалення децентралізаційних процесів. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. Вип. 1(12). 2021. С. 294–311. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-12-294-311>.

#### References

1. Anisimova, O.M., Lukash, H.P., & Vyshynska, I.P. (2021). Mistse ta rol DSTU 4163:2020 «Unifikovana systema orhanizatsiino-rozporiadchoi dokumentatsii [Place and role of dstu 4163: 2020 «Unified system of organizational and management documentation. Requirements for documentation» in the



- system of the documents]. *Vymohy do oformlennia dokumentiv» u systemi chynnykh dokumentiv iz spravochynstva. Bibliotekoznavstvo. Dokumentoznavstvo. Informolohiia – Requirements for the execution of documents” in the system of existing documents on record keeping. Library science. Document science. Informatics*, 4, 5-14 [in Ukrainian].
2. Bilyk, O. (2023). Suchasni pidkhody do vprovadzhennia elektronnoho dokumentoobihu u systemu derzhavnoho upravlinnia [Modern approaches to the implementation of electronic document management in the state administration system]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriiia «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia» – Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series “Ecology. Public management and administration”*, 4, 38-45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06> [in Ukrainian].
  3. Herasymiuk, L.S., & Tarasiuk, L.M. (2021). Vykorystannia suchasnykh ikt u publichnomu upravlinni: problemy ta perspektyvy [The use of modern ict in public governance: problems and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 32 (71)/4, 34-39. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/06> [in Ukrainian].
  4. Kapitanenko, N.P. (2024). Pravove zabezpechennia elektronnoho dokumentoobihu [Legal support for electronic document management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 3, 84, 130-138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20> [in Ukrainian].
  5. Kopniak, K.V., Pokynchereda, V.V. (2020) Elektronnyi dokumentoobih v publichnomu upravlinni: problemy vprovadzhennia, perevahy ta perspektyvy [Electronic document management in public administration: problems of implementation, advantages and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.35 [in Ukrainian].
  6. Nakaz Ukrainskoho nauково-doslidnoho i navchalnoho tsentru problem standartyzatsii, sertyfikatsii ta yakosti №144 vid 01.07.2020 [Order of the Ukrainian Research and Training Centre for Standardisation, Certification and Quality № 144 of 01.07.2020]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0144774-20#Text> [in Ukrainian].
  7. Podvorniuk, O.O., & Polishchuk, N.V. (2021). Perspektyvy vprovadzhennia elektronnoho dokumentoobihu v publichnomu upravlinni. [Prospects for electronic document management implementation in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Derzhavne upravlinnia – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 32 (71), 5, 19-23. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/04> [in Ukrainian].
  8. Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih: Zakon Ukrainy vid 22 travnia 2003 roku № 851-IV [On electronic documents and electronic document management: Law of Ukraine from May 22, 2003 №851-IV]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].
  9. Siaska, O.V., Polishchuk, O.Iu., & Savchenko, O.R. (2024). Novi informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni: problemy ta perspektyvy. [New information technologies in public administration: problems and prospects]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 35 (74), 1. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/27> [in Ukrainian].
  10. Shymchenko, L. (2021). Elektronnyi dokumentoobih yak innovatsiinyi mekhanizm orhanizatsii publichnoho administruvannia v umovakh udoskonalennia detsentralizatsiinykh protsesiv [Electronic document flow as an innovative mechanism of organization of public administration towards improvement of decentralization processes]. *Sotsium. Dokument. Komunikatsiia – Society. Document. Communication*, 1(12), 294-311. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-12-294-311> [in Ukrainian].

Подано до редакції 15.10.24 р.  
Прийнято до друку 25.11.24 р.

УДК 35.975(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-26-35>

**Воротін Валерій**, доктор наук з управління, професор, завідувач кафедри публічного управління Державної екологічної академії Міндовкілля

**Vorotin Valerii**, doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public administration of the State Ecological Academy of the Ministry of the Environment

✉ [vevorotin@gmail.com](mailto:vevorotin@gmail.com)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4545-612X>

**Проданик Василь**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Prodanyk Vasyl**, candidate of sciences in public administration, Associate Professor of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of International Relations and Social Sciences, PJSC «Higher educational institution «Interregional Academy of Personnel Management»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3112-479>

## СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ ТА РЕСУРСНО-ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ЗГУРТОВАНOSTІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

### STRATEGIC VISION OF EUROPEAN STATE-FORMATION AND THE RESOURCE-ENVIRONMENTAL COMPONENT OF PUBLIC ADMINISTRATION COHESION IN UKRAINE

**Анотація.** Наразі в Україні відбувається процес формування нової державної регіональної політики, зокрема, на засадах використання саме екологічних механізмів публічного управління та законодавчого забезпечення в умовах воєнного стану та впровадження європейських норм (регламентів) у цій сфері суспільних відносин за умов воєнного стану. Метою такого формування є створення умов для збереження чи відновлення якості життя людини, екологізації та додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання, через забезпечення територіально цілісного та збалансованого розвитку України, інтеграції регіонів в єдиний економічний, політичний, правовий, інформаційний та культурний простір, максимально повного використання їх потенціалу з урахуванням природних, політичних, історичних, культурних, соціальних і інших особливостей, підвищення конкурентоспроможності регіонів і реалізації дієвого самоуправління.

У статті обґрунтовано, що еколого-ресурсний розвиток неможливо здійснити без реальної децентралізації, зміцнення самоврядування в Україні та залучення територіальних громад до формування, впровадження політики (стратегічного бачення) регіонального та місцевого розвитку, зокрема, в сфері екології та ресурсів відновлення.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр. (зі змінами), яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940, лишається основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики в різних сферах. Стратегія визначає певні досягнення ефективності використання державних ресурсів у територіальних громадах і регіонах в інтересах людини, єдності держави, сталого розвитку історичних населених місць та

збереження традиційного характеру історичного середовища, збереження навколишнього природного середовища та сталого використання природних ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь українців після Перемоги.

Доведено, що найбільш суттєвими викликами, на які держава має реагувати шляхом вироблення та реалізації державної регіональної політики, є неспроможність більшості територіальних громад самостійно вирішувати питання, віднесені до їх повноважень. В цілому, передавати повноваження та відповідальність за екологічність регіонального розвитку на органи місцевого самоврядування не можна допоки не буде створена дієва і ефективна система місцевого самоврядування і, у першу чергу, дійсно спроможна та економіко-екологічна стійка територіальна громада.

**Ключові слова:** екологічне публічне управління та адміністрування, екологічна політика, стратегічне планування, органи влади, регіональний розвиток.

**Annotation.** Currently, the process of forming a new state regional policy is taking place in Ukraine, in particular on the basis of the use of ecological mechanisms of public administration and legislative support in the conditions of martial law and the implementation of European norms (regulations) in this sphere of public relations. The purpose of such formation is to create conditions for improving the quality of human life, environmentalization and compliance with state-guaranteed social standards for every citizen regardless of his place of residence, through ensuring territorially integral and balanced development of Ukraine, integration of regions into a single economic, political, legal, informational and cultural space, maximum full use of their potential, taking into account natural, political, historical, cultural, social and other features, increasing the competitiveness of regions and implementing effective self-government.

The article substantiates that ecologically effective development cannot be realized without real decentralization, strengthening of self-government in Ukraine, and the involvement of territorial communities in the formation and implementation of the policy (strategic vision) of regional development, in particular in the field of ecology.

State regional development strategy for 2021-2027 (with changes), which was approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 13, 2024. No. 940 remains the main planning document for the implementation of sectoral development strategies and coordination of state policy in various spheres. The strategy defines certain achievements in the effectiveness of the use of state resources in territorial communities and regions in the interests of people, the unity of the state, the sustainable development of historical settlements, and the preservation of the traditional character of the historical environment, the preservation of the natural environment and the sustainable use of natural resources for the current and future generations of Ukrainians after the Victory.

It has been proven that the most significant challenge to which the state must respond through the development and implementation of state regional policy is the inability of most territorial communities to independently resolve issues within their jurisdiction. In general, it is impossible to transfer authority and responsibility for the environmental sustainability of regional development to local self-government bodies until an effective and efficient system of local self-government and, first of all, a truly capable and economically and ecologically sustainable territorial community is created.

**Keywords:** environmental public management and administration, environmental policy, strategic planning, authorities, regional development.

**Постановка проблеми.** Формування нових еколого-ресурсних і управлінських систем, інститутів у нових геостратегічних реаліях лишається необхідним в складних умовах воєнного стану в Україні. Стратегічне бачення європейського майбутнього держави, дієве та згуртоване публічне управління (державне управління та місцеве самоврядування) є не просто гаслом, а реалією та визначальною вимогою нашої Перемоги над рф. Цим підтверджується

безальтернативність управлінського поступу на шляху формування нації самоврядних громад і муніципалізму, як найкращого способу демократичного та вільного управління в повоєнній європейській державі, зокрема, в контексті використання еколого-ресурсної складової публічного управління та формування нової системи управління в сфері екології та ресурсів відновлення.

Наша регіональна та місцева політика спрямована на розширення ресурсних можливостей громад, зокрема, в умовах воєнного стану. Можливо це надасть більшу самостійність та еколого-ресурсну потужність громадам. Економічний розвиток та ефективна і ресурсна регіональна політика допоможуть нам досягти цілей формування всієї системи публічного управління в державі на основі ресурсної складової розвитку та дієвого управління, зокрема, в сфері охорони навколишнього середовища.

Лише децентралізацією неможливо змінити нинішню складну ситуацію, а щоб зробити наші громади сильнішими та успішнішими, потрібні інструменти європейської регіональної політики та циркулярна модель, яка використовує умови для еколого-ресурсного розвитку. Також потрібні нові можливості та механізми управління для зміцнення потенціалу місцевих управлінських інститутів.

Європейське стратегічне бачення є основою всіх життєдіяльних і екологічних процесів розвитку держави та її територій, важливим етапом процесу екологічного публічного управління, що визначає цілі, ефективні методи та засоби, необхідні для досягнення цілей, систему показників, визначаючих хід робіт з досягнення поставлених завдань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи ефективного функціонування організаційних ланок управління, взаємодії сукупності управлінських відносин з економічною системою загалом, знайшли провідне місце в дослідженнях багатьох науковців, зокрема, у наукових працях зарубіжних вчених: М. Альберта, Р. Акоффа, Д. Вурворда, Дж. Грейсона, П. Друкера, Р. Дорнбуша, Б. Карлоффа, Е. Мейо, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Мескона, У. Оучи, М. Портера, Г. Саймона, Ф. Тейлора, Р. Фалмера, Г. Форда, С. Фішера, Ф. Хедоурі, Л. Якокка та ін.

Аналізу теоретико-методологічних засад державного управління, механізмів формування та реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя присвячені праці М. Білінської, К. Ващенко, В. Куйбіди, М. Кравченко, О. Петроє, О. Пархоменко-Куцевіл, О. Пухкала, С. Романюка, Г. Рябцева, С. Серьогіна, І. Сурай, О. Суходолі, В. Трощинського, С. Хаджирадевої та ін.

Особливостям функціонування досліджуваного суспільного явища в Україні та його впливу на демократизацію державного управління присвятили свої праці вітчизняні вчені Б. Авер'янов, О. Амосов, О. Андрійко, В. Бакуменко, Ю. Битяк, Л. Воронова, С. Дубенко, Ю. Куц, Ю. Пахомов, Н. Плахотнюк, Л. Приходченко, А. Селіванов, О. Сушинський, В. Шаповал, Ю. Шемшученко, А. Чухно та ін. Водночас, на сьогодні відсутні системні дослідження стратегічного бачення європейського державотворення та ресурсно-екологічної складової згуртованості публічного управління в Україні, зокрема, після Перемоги над рф.

**Метою дослідження** є обґрунтування використання механізмів стратегічного бачення європейського державотворення на засадах ресурсно-екологічної складової згуртованості публічного управління в Україні.

**Аналіз існуючого стану.** Сучасні ринкові перетворення, які останнім часом відбуваються в національній економіці, супроводжуються значними інституційними змінами в системі (механізмах і інструментах) публічного

управління та адміністрування, зокрема в сфері стратегічного бачення подальшого розвитку державотворення на екологічних і безпекових засадах в Україні. Воєнний стан формує особливу та унікальну модель управління в державі та регіонах. Цей досвід стане важливим елементом щодо використання саме української управлінської моделі в умовах воєнного стану та зняття питань існування самостійності держави. Подальше формування розвинених ринкових відносин у національній господарській практиці з потужними регіонами та субрегіонами – є стратегічним курсом децентралізованої системи публічного управління та адміністрування після Перемоги. В цій системі особлива роль стратегічного бачення еколого-ефективного регіонального розвитку за сучасних умов подальшого реформування всієї управлінської та безпекової системи в Україні не тільки не зменшується, а навпаки, зростає, набуваючи нової якості та дієвості в умовах реальних загроз існування держави.

Відзначимо, що для успіху стратегічного бачення (планування) необхідна згода усіх зацікавлених сторін щодо довготермінової мети (цілі) та чітких термінів виконання завдань і пріоритетів щодо узгоджених завдань розвитку та повоєнного відновлення. Також кожна стратегія має бути інтегрована до бюджетного процесу, що забезпечить відповідність запланованих ресурсів, які спрямовані на досягнення результату в рамках наявних і обмежених фінансових можливостей.

По змісту стратегічне бачення – це вибір цілей і орієнтирів, визначення стратегії (напрямку) розвитку, що забезпечить ефективність публічного управління та сталого розвитку країни. Специфіка стратегічного планування як процесу полягає в тому, що однією з його важливих завдань є зменшення невизначеності майбутнього, але це не повинно перетворитись на «пусті бажання чи обіцянки». На сучасному складному етапі державотворення це потрібно закріплювати в законах України.

У методологічному значенні закон розглядаємо як об'єктивний, істотний, необхідний, сталий зв'язок або відношення між явищами. Найсуттєвішою ознакою закону є те, що він відображає об'єктивний стан речей, об'єктивні зв'язки між речами, предметами, явищами. Іншою важливою ознакою закону є необхідність такого зв'язку, що неминуче виявляється в процесі розвитку того чи іншого явища. Закон – це зв'язок між сутностями, який є: об'єктивним і необхідним; загальним і внутрішнім; суттєвим і повторювальним.

Будь-яка наука характеризується властивими тільки їй теоретичними законами та закономірностями. У науці управління також є свої закони та закономірності. Об'єктивні закони управління, на відміну від державних (правових) законів, що регулюють суспільні відносини, це описувані науковою теорією істотні, необхідні та повторювані загальні форми взаємозв'язків між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом, між системою управління та соціальним середовищем.

Закони управління виражають необхідність і загальність тих сторін, моментів управлінської діяльності та відносин, які історично складаються, закріплюються і відтворюються в структурі та функціях управління.

Закономірні (законом обумовлені) структурні та функціональні взаємозв'язки не діють з неминучістю, а реалізуються в вигляді тенденцій, що пробиваються через безліч конкретних явищ і обставин, індивідуальних актів поведінки та дій, що підкоряються імовірнісними «правилами гри». Реалізація законів залежить від багатьох умов (змінних), але, перш за все від керуючого суб'єкта, його знань, здібностей, але також і від керованого об'єкта [2].

Роль законів управління виражається в тому, що вони: утворюють теоретичний фундамент науки; сприяють переходу емпіричного підходу до професійного; дозволяють правильно оцінити виникаючу ситуацію; дозволяють аналізувати зарубіжний досвід; виражають якісні властивості і зв'язки процесів і явищ, що характеризують відносини управління та напрямки їх розвитку. Закони управління виявляють свої вимоги в реалізації принципів управління, функціональному розподілі праці, структурі системи управління, у механізмі та методах управління; в процесі управління.

У наукових дослідженнях управління склалася парадоксальна ситуація: починаючи з 90-х рр. минулого століття, проблеми законів і закономірностей управління не розглядаються. Це було обумовлено складнощами перехідного періоду, а сьогодні умовами воєнного стану.

Науковці публічного управління вважають, що закони та закономірності управління відображають найбільш важливі, необхідні, сталі та повторювані зв'язки явищ і процесів, які допомагають розкрити їх природу, сутність та внутрішній зміст. Закони та закономірності публічного управління розглядаються нерідко як одне поняття, зважаючи на те, що між ними є багато спільного: по-перше, вони носять об'єктивний характер; по-друге, формулюються на підставі розкриття відносин як між суб'єктом і об'єктом управління, так і внутрішніх, притаманних кожному з них, а також зв'язків із зовнішнім середовищем. На нашу думку, ці явища мають суттєві відрізнення, оскільки закони діють постійно на відміну від закономірностей, які тільки певний час актуальні, зокрема в умовах воєнного стану чи екологічних ризиків і загроз.

У сфері публічного управління виділяють такі основні закони як: єдності системи управління, пропорційності суб'єкта та об'єкта управління, поєднання централізації та децентралізації, співвідносності керуючої та керованої систем [3].

Слід розрізняти поняття закону та закономірностей. Закономірність – це термін, який відображає стан речей, що об'єктивно існує в реальному світі (закономірності природокористування, екологізації відносин, взаємодії небесних тіл, хімічних речовин, соціальних спільнот, управлінських структур). Їх пізнання та узагальнення є підставою для формулювання законів як обов'язкової складової будь-якої наукової теорії. Закони управління відображають найбільш суттєві, необхідні, сталі та повторювані зв'язки між елементами системи та учасниками процесів її функціонування та розвитку, що допомагають розкрити їхню природу та внутрішній зміст. Системи управління є відкритими, значний вплив на їх стан справляють фактори зовнішнього оточення, зокрема в сфері екології.

Знаменно, що Європейська рада вирішила розпочати переговори про вступ України до ЄС. Для України відкрились нові можливості, успіх від яких тепер залежить від нас. Відповідно вже сформовані важливі напрями формування дієздатних територіальних громад і реального місцевого самоврядування:

- євроінтеграційні інструменти регіонального та місцевого розвитку;
- посилення спроможностей місцевих інституцій;
- вплив євроінтеграційних процесів на українське бізнес-середовище;
- політика екологічної безпеки на рівні громад.

Безперечно, що дорога до ЄС не буде легкою та попереду чимало труднощів. Тому рух до ЄС – це має бути величезна праця на кожному рівні – національному, регіональному та місцевому. Не буде вмикання тумблера – раз і ми в ЄС. Всі східноєвропейські країни працювали напружено, щоб стати повноправним членом ЄС. Це складний процес, який охоплює комплекс

політичних, юридичних, еколого-економічних, культурних і інших управлінських завдань і пріоритетів.

У сучасних умовах воєнного стану, наша мета – не просити допомоги по всіх позиціям, а Перемогти ворога та стати сильними, європейськими, вільними і еколого-економічно конкурентоспроможними.

Відзначимо, що в рекомендаціях Єврокомісії є 9 головних блоків, серед яких на першому місці – реформа публічного управління. А чому не корупція, економіка, судова реформа, про які йдеться в наступних пунктах? Бо без ефективних публічних політик і практик професіоналізації, без інституційної спроможності системи органів місцевого самоврядування та виконавчої влади, ми не зможемо досягти Перемоги та еколого-господарських результатів.

Очевидно, що в таких складних умовах, тематика євроінтеграції стане однією з пріоритетних для всіх суб'єктів державного управління, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та представників бізнесу.

Сьогодні багато говорять про політику згуртованості та її еколого-економічної складової. Що це? В Україні ця згуртованість набирає вже конкретного смислу в умовах війни та реалізації під час повоєнного еколого-економічного відновлення.

Важливо, що Рада ЄС прийняла резолюції, які визначають її позицію щодо ключових механізмів формування механізму координації еколого-економічного розвитку. Висновки ляжуть в основу роботи Європейської Комісії щодо законодавчої підтримки переговорів і політики координації в наступні роки. Підкреслюється, що політика згуртованості має бути ключовим стовпом ЄС і, з цією метою, підтримувати зміцнення економічної, екологічної, соціальної та територіальної інтеграції ЄС і зменшення регіональних диспропорцій.

Хоча політика згуртованості є підходом для всіх регіонів ЄС, менш розвиненим регіонам слід надавати більш цілеспрямовану та адаптовану підтримку. Особливу увагу слід приділяти потребам сільських районів, субрегіонів, які постраждали від індустріалізації, і найменш заселених районів на півночі, а також районів, які страждають від серйозних і постійних природних або демографічних проблем, таких як острівні, прикордонні та гірські райони.

Важливо, щоб Європейська Комісія систематично розглядала ресурсно-екологічні потреби віддалених громад і регіонів та вплив своїх законодавчих пропозицій на ці території. Рада також наголошує на необхідності вимірювання та оцінки конкретних екологічних потреб різних типів землі, а також вирішення проблем окремих і проблемних територій.

Нагадуючи про ключову роль політики згуртованості в подоланні останніх криз, Рада ЄС вважає, що вона може адаптуватися до нових і непередбачуваних подій, зберігаючи при цьому свій довгостроковий перехідний характер і структурні цілі еколого-економічного розвитку.

Європейську комісію просять розробити варіанти, які краще допоможуть регіонам протистояти низці нових викликів, включаючи воєнний стан, екологічні ризики та загрози, демографічні тенденції, міграцію, зелені та цифрові переходи, а також подальше спрямування інвестицій у реформи, що сприяють зростанню важливості логічного управління.

Рада нагадує про важливість спільного екологічного управління та принципу партнерства для скоординованого підходу, а також забезпечення територіального підходу у його розвитку та програмуванні. Це також заохочуватиме зусилля щодо подальшого спрощення екологічного

адміністрування механізму координації, одночасно забезпечуючи високі стандарти запобігання та боротьби з шахрайством і корупцією.

Слід зазначити, що Європейська Комісія також намагалася забезпечити взаємодоповнюваність між політикою координації та іншими відповідними європейськими політиками та екологічними ініціативами на етапі їх розробки та полегшити оперативну координацію між програмами, що підтримують співпрацю між місцевими громадами та регіонами.

На нашу думку, сьогодні можна порівняти практичний досвід екологічного управління України та ЄС у сфері підвищення соціальної згуртованості, провести комплексний аналіз нормативного контролю європейської політики згуртованості та прогалін у регіональній та місцевій еколого-економічній політиці української держави, а також у розробці та апробації концепції координації, а потім і стратегії у сфері управлінських зв'язків з екологічною громадськістю.

Цикл планування на 2021–2027 рр. включає п'ять ключових положень ЄС щодо Політики згуртованості (Cohesion Policy). Усі вони спрямовані на інституційну підтримку країн ЄС, зокрема:

1. Регламент (ЄС) 2021/1060 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про встановлення загальних положень щодо Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду плюс, Фонду згуртованості, Фонду справедливого переходу та Європейського фонду морського судноплавства, рибальства та аквакультури та фінансові правила для них і для Фонду притулку, міграції та інтеграції, Фонду внутрішньої безпеки та Інструменту фінансової підтримки управління кордонами та візової політики.
2. Регламент (ЄС) 2021/1059 Європейського парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про спеціальні положення щодо цілей європейського територіального співробітництва (Interreg), які підтримуються Європейським фондом регіонального розвитку та зовнішніми фінансовими інструментами.
3. Регламент (ЄС) 2021/1058 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2020 р. про Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртування.
4. Регламент (ЄС) 2021/1057 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про заснування Європейського соціального фонду плюс (ESF+) та скасування Регламенту (ЄС) № 1296/2013.
5. Регламент (ЄС) 2021/1056 Європейського Парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. про створення Фонду справедливого переходу.

А. Ткачук та його колеги з Інституту громадянського суспільства ретельно та оперативно відпрацювали. Зокрема, оприлюднили текст неофіційного перекладу Регламенту (ЄС) 2021/1056. Європейський Союз створив новий Фонд справедливого переходу (далі ФСП) для підтримки населення, економіки та навколишнього середовища територій, які відчувають серйозні екологічні, економічні та соціальні проблеми, пов'язані з процесом переходу до енергетичних і кліматичних цілей Європейського Союзу до 2030 р. [4].

Зокрема, ФСП надає фінансову підтримку проектам реалізації територіального плану справедливого переходу. Його розроблено та затверджено відповідними територіями держав-членів Європейського Союзу. Важливо, щоб ресурси ФСП були спрямовані на такі види діяльності:



- Ефективне інвестування в МСП, включаючи малі підприємства та стартапи, що веде до диверсифікації економіки, модернізації і реформам.
- Інвестиції у створення нових компаній. Це включає бізнес-інкубатори та наставницькі послуги, які сприяють створенню робочих місць.
- Інвестиції в науково-дослідну та інноваційну діяльність, в тому числі університетами та громадськими дослідницькими організаціями, а також сприяння передачі передових технологій.
- Інвестиції в розгортання доступних, чистих енергетичних технологій, систем і інфраструктури, включаючи технологію зберігання енергії та в скороченні викидів парникових газів.
- Інвестиції у відновлювані джерела енергії відповідно до Директиви (ЄС) 2018/2001 Європейського Парламенту та Ради, включаючи критерії стійкості, викладені в ньому і з точки зору енергоефективності. У тому числі з метою зменшення енергетичної бідності.
- Розумні та стійкі інвестиції в місцевий транспорт. Це включає зменшення вуглецевого сліду місцевого транспортного сектору та інфраструктури.
- Реконструкція та модернізація мереж централізованого тепlopостачання; підвищити енергоефективність систем централізованого тепlopостачання та інвестиції у виробництво тепла. За умови, що обладнання для виробництва тепла постачатиметься виключно з відновлюваних джерел енергії.
- Інвестиції в цифровий простір, цифрові інновації та цифрове підключення.
- Інвестиції у відновлення та очищення забудованих територій, рекультивацію земель та зелену інфраструктуру та перепрофільовані проекти в міру необхідності. Врахування принципу платності забруднювачів.
- Інвестиції в розвиток циркулярної економіки та особливо через запобігання утворенню відходів, їх зменшення, ефективне використання ресурсів, повторне використання, ремонт і переробку.
- Професійний розвиток і перепідготовка працівників і шукачів роботи.
- Допомога шукачам роботи в пошуку роботи.
- Активна участь шукачів роботи.
- Технічна допомога.
- Інша діяльність у сфері освіти та соціальної інтеграції. Це включає інвестиції в інфраструктуру для цілей навчальних центрів, догляду за дітьми та людьми похилого віку.

Використання можливостей ФСП допоможе Україні прискорити екологічний перехід. Гарантує створення нових робочих місць і сприяє майбутньому технологічному розвитку після Перемоги. Це також сприятиме інтеграції України в економіку ЄС, а також підтримуватиме зусилля щодо досягнення стандартів і цілей ЄС у сферах клімату та енергетики [5].

Відзначимо, що необхідність формування ефективно екологічного публічного управління в сучасних умовах воєнного стану обумовлює потребу перерозподілу завдань, повноважень і ресурсів на всіх рівнях державного екологічного управління – центральному, регіональному та місцевому у напрямі передавання більш широкого спектру екологічних повноважень відповідно до стандартів і цілей ЄС у екологічній сфері [6].

**Висновки та рекомендації.** Таким чином, воєнний стан формує особливу та унікальну модель управління в державі та регіонах. Цей досвід стане важливим елементом щодо використання саме української управлінської моделі

та вирішення питань загроз існування самостійності держави. Для України відкрились нові можливості, успіх від яких тепер залежить від нас. Відповідно вже сформовані важливі напрями формування системи публічного управління, дієздатних територіальних громад і реального місцевого самоврядування.

У серпні 2024 р. внесені зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. (Постанова КМУ від 13.08.2024 р. № 940), які оновили деякі підходи до формування системи управління в країні. Вже сьогодні обговорюються оновлені цілі та пріоритети регіонального та місцевого розвитку до 2030 р., а також механізми та інструменти підтримки діяльності в сфері відновлення, екології та стратегічного розвитку на різних рівнях публічного управління. До ключових завдань соціально-економічного розвитку регіонів розробники та експерти відносять розвиток людського капіталу та ресурсної регіональної економіки, ліквідацію та відновлення пошкодженої інфраструктури, вплив на регіональний розвиток зміни навколишнього середовища та клімату (у тому числі й внаслідок війни). Вважаємо, що європейські вектори розвитку публічного управління на всіх рівнях потребують ретельного опрацювання в документі та мають значні резерви для подальшого використання.

Вважаємо, що сьогодні потребує суттєвого оновлення вся система публічного управління, оскільки вона не готова до реальної інтеграції в ЄС. Можливо необхідні суттєві екологічні та ресурсні пропозиції в цьому напрямку та наша робота допоможе в цій частині реформи публічного управління та його складової місцевого самоврядування, яку пропонує ЄС, зокрема в напрямку формування системи європейського екологічного та ресурсного публічного управління.

#### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.09.2024).
2. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. №3 (13 (117)). 2002. pp. 78–90. (SCOPUS). <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>.
3. Регламент (ЄС) 2021/1059 Європейського парламенту та ради від 24 червня 2021 р. про особливі положення щодо мети «Європейське територіальне співробітництво» (Interreg), що підтримується Європейським фондом регіонального розвитку та інструментами зовнішнього фінансування. URL: [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021\\_1059-interreg\\_ua\\_14122023.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021_1059-interreg_ua_14122023.pdf) (дата звернення: 14.09.2024).
4. Регламент Європейського парламенту та Ради від 24 червня 2021 р. 2021/1059. URL: <https://www.csi.org.ua/news/reglament-yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-24-cher-vnya-2021-roku-2021-1059/> (дата звернення: 14.09.2024).
5. Vorotina N., Koval O., Vorotin V., Prodanyk V., Shynkarov A. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice n. 2/2023*. pp. 247–262. [https://doi.org/10.26350/18277942\\_000122](https://doi.org/10.26350/18277942_000122).

#### References

1. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
2. Chechel, O., Bashuk, A., Tsykhovska, E., Vorotin, V., Mukovoz, V., & Prodanyk, V. (2022). Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the

- context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3 (13 (117)), pp. 78–90. (SCOPUS). <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329> [in English].
3. Rehlament (YeS) 2021/1059 Yevropeys'koho parlamentu ta rady vid 24 chervnya 2021 r. pro osoblyvi polozhennya shchodo mety «Yevropeys'ke terytorial'ne spivrobitnytstvo» (Interreg), shcho pidtrymuyet'sya Yevropeys'kym fondom rehional'noho rozvytku ta instrumentamy zovnishn'oho finansuvannya [Regulation (EU) 2021/1059 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on special provisions for the objective of European Territorial Cooperation (Interreg) supported by the European Regional Development Fund and external financing instruments]. [www.csi.org.ua](http://www.csi.org.ua). Retrieved from [https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021\\_1059-interreg\\_ua\\_14122023.pdf](https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/g-031-a-1-2021_1059-interreg_ua_14122023.pdf) [in English].
  4. Rehlament Yevropeys'koho parlamentu ta Rady vid 24 chervnya 2021 r. 2021/1059 [Regulation of the European Parliament and of the Council of June 24, 2021 2021/1059]. [www.csi.org.ua](http://www.csi.org.ua). Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/reglament-yevropejskogo-parlamentu-ta-rady-vid-24-chervnya-2021-roku-2021-1059/> [in English].
  5. Vorotina N., Koval O., Vorotin V., Prodanyk V., Shynkarov A. (2023). Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e Pensiero – Journal of legal sciences edited by the faculty of law of the Catholic University of Milan/vp vita e pensiero*, 2, 247-262. [https://doi.org/10.26350/18277942\\_000122](https://doi.org/10.26350/18277942_000122) [in English].

Подано до редакції 15.09.24 р.  
Прийнято до друку 23.10.24 р.

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-36-44>

Гбур Зоряна, доктор наук з державного управління, професор, ректор ЗВО «Університет майбутнього»  
трансформації

Hbur Zoryana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Rector of the Higher Educational Institution «University of Transformation of the Future»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4536-2438>

## РОЗВИТОК ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ, БАР'ЄРИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY SOURCES IN UKRAINE: OPPORTUNITIES, BARRIERS AND PROSPECTS

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню розвитку відновлювальних джерел енергії в Україні, з акцентом на можливості, бар'єри та перспективи цього процесу. В умовах сучасних викликів енергетичної безпеки, зокрема через залежність країни від імпортованих енергоресурсів та потребу забезпечити стабільне енергопостачання в умовах глобальних змін, відновлювальна енергетика набуває особливої важливості. В Україні існує значний потенціал для розвитку таких джерел енергії, як сонячна, вітрова, гідроенергія та біомаса. Завдяки сприятливим природним умовам, зокрема високому рівню інсоляції та вітровим ресурсам, Україна має можливості для створення потужних сонячних і вітрових станцій. Однак для реалізації цих можливостей необхідно вдосконалити законодавчу та нормативну базу, а також стимулювати розвиток інвестиційної привабливості в галузі відновлювальної енергетики. Відповідно до даних, частка відновлювальних джерел енергії в енергосистемі України на 2023 рік становила 22%, що є значним досягненням, хоча цей показник ще відстає від середнього рівня в Європі. Проте, на шляху розвитку відновлювальної енергетики виникають проблеми, зокрема, через відсутність ефективних ринкових механізмів ціноутворення та технічні труднощі. Особливу увагу в статті приділено законодавчим ініціативам, які сприяють розвитку відновлювальних джерел енергії, зокрема «зеленому тарифу» та змінам, внесеним до законів України в останні роки. Зокрема, Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» є важливим кроком у ринковій трансформації сектору, відповідаючи європейським стандартам і створюючи умови для сталого розвитку відновлювальної енергетики. Очікується, що ці заходи сприятимуть енергетичній незалежності країни та забезпечать відповідність міжнародним цілям сталого розвитку, зокрема, досягненню вуглецевої нейтральності до 2060 року. У статті підкреслено важливість формування державних планів розвитку відновлювальних джерел енергії, що дозволить збільшити частку енергії з відновлювальних джерел до 27% до 2030 року та забезпечити довгостроковий розвиток цього сектору в Україні.

**Ключові слова:** відновлювальні джерела енергії, енергетична безпека, зелені тарифи, інвестиції в енергетику, законодавча база, міжнародні стандарти.

**Abstract.** The article is devoted to the study of the development of renewable energy sources in Ukraine, with an emphasis on the opportunities, barriers and prospects of this process. In the context of modern challenges of energy security, in particular due to the country's dependence on imported energy resources and the need to ensure stable energy supply in the context of global changes, renewable energy is gaining particular importance. In Ukraine, there is significant potential for the development of such energy sources as solar, wind, hydropower and biomass. Due to favorable natural conditions, in

particular a high level of insolation and wind resources, Ukraine has the opportunity to create powerful solar and wind power plants. However, to realize these opportunities, it is necessary to improve the legislative and regulatory framework, as well as stimulate the development of investment attractiveness in the field of renewable energy. According to the data, the share of renewable energy sources in the energy system of Ukraine for 2023 was 22%, which is a significant achievement, although this indicator still lags behind the average level in Europe. However, problems arise on the path of development of renewable energy, in particular, due to the lack of effective market mechanisms for pricing and technical difficulties. The article pays special attention to legislative initiatives that promote the development of renewable energy sources, in particular, the «green tariff» and changes made to the laws of Ukraine in recent years. In particular, the Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Restoration and «Green» Transformation of the Energy System of Ukraine» is an important step in the market transformation of the sector, meeting European standards and creating conditions for the sustainable development of renewable energy. These measures are expected to contribute to the country's energy independence and ensure compliance with international sustainable development goals, in particular, achieving carbon neutrality by 2060. The article emphasizes the importance of forming state plans for the development of renewable energy sources, which will allow increasing the share of energy from renewable sources to 27% by 2030 and ensuring the long-term development of this sector in Ukraine.

**Keywords:** renewable energy sources, energy security, green tariffs, energy investments, legislative framework, international standards.

**Постановка проблеми.** Сучасний енергетичний ландшафт України відображає важливу трансформацію, спричинену необхідністю переходу до сталого розвитку та зменшення залежності від традиційних джерел енергії, зокрема від вугілля та газу. Відновлювані джерела енергії (ВДЕ) відіграють важливу роль у цій трансформації, оскільки вони не лише забезпечують енергетичну безпеку, але й сприяють зменшенню викидів парникових газів та збереженню навколишнього середовища. Протягом останніх років Україна демонструє значний прогрес у розширенні інфраструктури ВДЕ, зокрема сонячної та вітрової енергії, що відкриває нові можливості для економічного зростання та розвитку інноваційних технологій. Однак, попри ці досягнення, країна зіштовхується з рядом викликів, таких як необхідність модернізації енергетичних мереж, політичні та економічні бар'єри, а також обмеження у фінансуванні проєктів у секторі ВДЕ. З огляду на ці чинники, розвиток відновлювальних джерел енергії в Україні потребує всебічного підходу, включаючи вдосконалення державної політики, залучення інвестицій та розвиток інфраструктури.

**Аналіз останніх досліджень і публікації,** присвячених темі розвитку ВДЕ в Україні, демонструє значущість наукових напрацювань у цьому напрямку. У такому контексті Л. Квасній, І. Дрозд та С. Волошанська стверджують, що використання ВДЕ та сучасних інноваційних технологій дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й мінімізувати вплив на довкілля. Побудова енергоефективної економіки вимагає об'єднання зусиль урядових структур, бізнес-середовища та громадянського суспільства. На думку вчених, зростаючі стандарти енергоефективності не лише ставлять перед нові виклики, але й відкривають широкі можливості для впровадження інноваційних рішень і стимулювання прогресу. Водночас інвестування у наукові дослідження, розробку передових технологій та популяризацію енергоощадних практик сприяє формуванню екологічно безпечного та стійкого світу, орієнтованого на добробут майбутніх поколінь [1, с. 357]. При цьому К. Пріб підкреслює, що для збільшення інвестицій у розвиток ВДЕ в Україні необхідно впроваджувати різноманітні форми і методи залучення фінансування. Це включає активну участь у міжнародних

програмах грантової, технічної та іншої спеціалізованої підтримки, застосування державної та муніципальної бюджетної допомоги, розвиток енергосервісних компаній, створення спеціалізованих кредитних продуктів у сфері енергетики, випуск зелених облігацій, а також стимулювання самофінансування споживачів енергії. Важливим кроком для забезпечення стабільного інвестиційного потоку є вдосконалення державної політики у сфері ВДЕ, яка має бути спрямована на створення сприятливих умов для роботи інвесторів, підвищення їхньої мотивації та забезпечення стабільності їх діяльності [2, с. 115]. Зі свого боку, П. Пуцентейло зауважує, що розвиток ВДЕ є основним елементом сучасної енергетичної стратегії, яка спрямована на забезпечення довготривалої стабільності, енергетичної незалежності та екологічної стійкості. Використання таких джерел енергії сприяє диверсифікації енергетичних постачань, зменшує уразливість до економічних і політичних криз, а також відкриває нові можливості для зростання національних економік. Для України цей напрямок є стратегічно важливим і може стати основою для модернізації енергетичної інфраструктури та інтеграції в європейську енергетичну спільноту [3, с. 68]. Колектив вчених, зокрема О. Яра, О. Артеменко, Я. Журавель та Н. Литвин, підкреслюють, що розвиток енергозберігаючих технологій та ВДЕ сприятиме поліпшенню екологічних показників, зменшенню шкоди для навколишнього середовища та зниженню рівня шкідливих викидів. Тому важливо реалізовувати ефективну енергетичну політику, удосконалювати нормативно-правову базу та залучати інвестиції в ці сфери [4].

**Метою статті** є дослідження розвитку ВДЕ в Україні з акцентом на можливості, бар'єри та перспективи цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток ВДЕ в Україні набуває особливої актуальності в умовах сучасних викликів енергетичної безпеки. Залежність країни від імпортованих енергоресурсів та необхідність забезпечення стабільного енергопостачання в умовах глобальних економічних та політичних змін підвищують важливість переходу до альтернативних джерел енергії. Відновлювальні джерела, такі як енергія вітру, сонячного випромінювання, потоку річок, біомаси та геотермальна енергія, можуть значно знизити залежність від традиційних енергетичних ресурсів і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Зокрема, Україна має сприятливі умови для розвитку вітрової та сонячної енергетики завдяки великим територіям з високим рівнем інсоляції та вітровими ресурсами, що дозволяє встановлювати потужні сонячні та вітрові станції. Водночас реалізація цих потенціалів вимагає розроблення та вдосконалення законодавчої та нормативної бази, сприяння розвитку інвестиційної привабливості та підтримки відповідних технологічних інновацій.

За даними UkraineInvest [5], до повномасштабного вторгнення частка ВДЕ в енергосистемі України становила 8,1%, і країна займала провідні позиції у світі за темпами розвитку цього сектору. У 2019 році Україна ввійшла до десятки лідерів за темпами зростання відновлюваної енергетики та посіла шосте місце за інвестиційною привабливістю в галузі «зеленої» енергетики. Протягом останніх десяти років в українську відновлювану енергетику залучено понад 12 млрд дол. США. Станом на 2023 рік частка ВДЕ у виробництві електроенергії України, враховуючи великі гідроелектростанції, досягла 22%, тоді як у Європі цей показник становить 42%. До початку війни встановлені потужності ВДЕ сягали 9,9 ГВт, зокрема 2 ГВт припадали на вітрову енергетику, 6 ГВт – на сонячну, і 0,2 ГВт – на біомасу. На початку 2024 року цей показник становив 8,7 ГВт. Попри виклики війни, у 2023 році було підключено понад 1400 нових об'єктів ВДЕ,

введено в експлуатацію 182,3 МВт вітрових і близько 500 МВт сонячних електростанцій. Український бізнес інвестував близько 150 млн дол. США у розвиток сонячної енергетики. При цьому визначено, що довгостроковими цілями України є скорочення викидів парникових газів на 35% від рівня 1990 року та досягнення вуглецевої нейтральності до 2060 року шляхом заміщення вугільної енергії відновлюваними джерелами. З 2009 року діє «зелений тариф», який стимулює приватних власників встановлювати власні електрогенеруючі потужності для продажу електроенергії державі. Ставка «зеленого тарифу» у 2024 році становить 0,117 євро за 1 кВт-год. Приватні компанії активно впроваджують сонячні панелі, вітрові турбіни та малі гідроелектростанції, сприяючи сталому розвитку енергетичного сектору.

З огляду на ці досягнення, важливо зазначити, що період з 2014 по 2023 роки характеризувався активним зростанням обсягів встановленої потужності та виробництва електроенергії з відновлюваних джерел. Це стало можливим завдяки державним стимулам, таким як модель «зеленого» тарифу, що був запроваджений відповідно до Закону України «Про альтернативні джерела енергії» [6]. Однак система підтримки мала свої обмеження, зокрема через відсутність ринкових механізмів ціноутворення та зворотних зв'язків. Це призвело до виникнення ряду економічних і технічних проблем, що потребують удосконалення політики та впровадження нових ринкових інструментів для стимулювання розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні.

Враховуючи ці виклики, необхідно звернути увагу на те, що Закон України «Про альтернативні джерела енергії» [6] є одним із важливих нормативно-правових актів, що визначає правові основи розвитку альтернативних і ВДЕ в Україні. Це законодавче забезпечення має стратегічне значення для країни, оскільки встановлює правові, економічні та соціальні засади для стимулювання використання ВДЕ, таких як сонячна, вітрова, гідроенергія, біомаса та геотермальна енергія. Згідно із цим законом, держава забезпечує правовий захист інвесторів у сфері відновлювальної енергетики, пропонуючи стимули у вигляді податкових пільг, державних субсидій та компенсацій для підприємств, які працюють у цьому секторі. Однією з основних цілей є зниження залежності України від традиційних джерел енергії та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище через скорочення викидів парникових газів. Цей закон також передбачає розробку та реалізацію державних програм і проєктів, спрямованих на розвиток ВДЕ в різних регіонах країни. Це дозволяє оптимізувати енергетичну інфраструктуру та використовувати екологічно чисті джерела для виробництва електричної та теплової енергії. Попри численні досягнення в галузі ВДЕ в Україні, реалії та проблеми, з якими зіштовхується цей сектор, вимагають негайного врегулювання. Недостатній рівень фінансування, технічні труднощі та інші перешкоди створюють потребу в подальшій оптимізації законодавчої бази для стимулювання більш швидкого розвитку відновлюваної енергетики.

У відповідь на ці виклики було укладено Меморандум про взаєморозуміння щодо врегулювання проблемних питань у сфері відновлюваної енергетики в Україні [7]. Він передбачав зниження «зелених» тарифів з боку інвесторів, а також державні гарантії щодо стабільності платежів і погашення заборгованості. Ці домовленості були закріплені Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення умов підтримки виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії» № 810-IX [8], що набув чинності у 2020 році.

У 2023 році Верховна Рада України прийняла Закон № 3220-ІХ «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [9], який став важливим етапом у вдосконаленні умов розвитку ВДЕ. Закон заклав основи для ринкової трансформації сектору, що відповідає європейським стандартам, та передбачає створення умов для подальшого стабільного зростання відновлюваної енергетики. Основні положення закону спрямовані на стимулювання використання інноваційних механізмів у відновлюваній енергетиці. Зокрема, запроваджується розвиток системи прямих договорів між виробниками «зеленої» електроенергії та споживачами, створюється реєстр гарантій походження енергії, а також впроваджуються нові механізми підтримки, такі як модель Net billing для активних споживачів. Ці кроки спрямовані на забезпечення прозорості та конкурентності ринку електроенергії з відновлюваних джерел. Важливою новацією стало визначення нових учасників ринку, зокрема активних споживачів і агрегаторів, а також можливість для виробників електроенергії з відновлюваних джерел виходити із балансуєчої групи гарантованого покупця, що дозволяє їм самостійно продавати електроенергію та отримувати ринкову премію. Для забезпечення стійкості сектору законодавство адаптоване до провідних світових практик, включаючи гнучкість аукціонних моделей підтримки виробників енергії, що враховують профілі навантажень, окремі години доби для підтримки та можливість комбінованого будівництва об'єктів відновлюваної енергетики зі сховищами енергії. Ці заходи створюють передумови для інтеграції інноваційних технологій та ефективного функціонування ринку «зеленої» енергетики, що є важливим кроком до енергетичної незалежності України та відповідності глобальним цілям сталого розвитку.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» [9], є частиною ширшої стратегії, яка включає реалізацію Національного плану дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [10]. Зі свого боку, план дій та заходи, передбачені в ньому, мають стати основою для досягнення сталого розвитку сектору ВДЕ в Україні. Очікувані результати його виконання є вирішальними для закріплення довгострокових тенденцій росту та забезпечення енергетичної незалежності в умовах глобальних змін. Так, виконання передбачених положень сприятиме зміцненню енергетичної незалежності та безпеки держави, а також декарбонізації енергетичного сектору, промисловості й транспорту, що позитивно вплине на екологічну ситуацію загалом. Серед важливих завдань – формування середньострокових державних планів розвитку відновлюваної енергетики, що дозволить визначити масштаби впровадження технологій, потребу в інвестиціях та створити сприятливе правове середовище. Зокрема, імплементація європейського законодавства у цій сфері стане основою для оптимізації нормативного регулювання та збільшення частки енергії з відновлюваних джерел у загальному споживанні до рівня щонайменше 27% до 2030 року. Важливою складовою є залучення інвестицій, новітніх технологій та інтелектуальних ресурсів для розвитку індустрії, що сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню збалансованої паливно-енергетичної структури. Також пріоритетом є розвиток сталої відновлюваної енергетики, яка не завдає шкоди біорізноманіттю та природним екосистемам. У комплексі ці заходи створюють передумови для довгострокового сталого розвитку України, закладаючи стратегічні орієнтири для



підвищення енергоефективності, екологічної відповідальності та економічної стабільності країни.

Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [10] та заходи, передбачені в ньому, повинні стати основою для забезпечення сталого розвитку сектору ВДЕ в Україні, оскільки їх виконання створить основу для довгострокових тенденцій росту в енергетичному секторі та підвищить енергетичну незалежність країни в умовах глобальних змін. У цьому контексті важливу роль відіграють програми розвитку ВДЕ на різних рівнях, які активно сприяють зростанню цього сектору, забезпечуючи інтеграцію інноваційних технологій та залучення інвестицій. Вони також сприяють зменшенню екологічних ризиків, що є важливим кроком до збереження природних ресурсів та досягнення цілей сталого розвитку, визначених на державному рівні.

Так, на місцевому рівні такі програми часто включають ініціативи для впровадження малих та середніх ВДЕ, що дозволяє громадам знижувати енергетичну залежність, а також покращувати екологічну ситуацію шляхом зменшення викидів парникових газів. Наприклад, такі програми можуть заохочувати встановлення сонячних батарей або вітрових турбін, що стимулює розвиток «зеленої» енергетики на рівні окремих територій. На національному рівні державні програми можуть включати «зелені» тарифи, фінансові стимули для бізнесу, що вкладається в ВДЕ, а також створення інфраструктури для інтеграції цих технологій у загальну енергетичну мережу країни. В Україні, наприклад, були введені «зелені» тарифи, які значно сприяли росту обсягів інвестицій у сонячну та вітрову енергетику, що є частиною стратегії з досягнення енергетичної безпеки та зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Водночас міжнародний рівень включає багатосторонні угоди та зобов'язання, такі як Паризька угода [11] (яку ратифіковано в Україні в 2016 році), які стимулюють країни до переходу на ВДЕ. З огляду на зазначене вище, програми розвитку ВДЕ на різних рівнях створюють необхідну правову та фінансову базу для забезпечення сталого зростання відновлюваної енергетики, забезпечуючи більш ефективне використання природних ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Підсумовуючи зазначене вище, слід виділити перспективи розвитку ВДЕ, зауважуючи при цьому, що в Україні такий процес має великий потенціал у контексті воєнного стану та зростаючого тиску на енергетичну інфраструктуру країни. Ураховуючи стратегічну важливість енергетичної безпеки та стабільності енергопостачання в умовах глобальних і локальних викликів, розвиток ВДЕ в Україні може стати ключовим чинником зниження залежності від імпортованих енергоресурсів та забезпечення енергетичної незалежності.

Так, відзначимо, що Україна має значний потенціал для розвитку вітрової та сонячної енергетики завдяки своїм природним ресурсам – високому рівню інсоляції та сприятливим вітровим умовам, що дозволяє встановлювати потужні сонячні та вітрові станції. Розвиток цих джерел енергії має стати частиною стратегії забезпечення енергетичної безпеки країни, оскільки вони здатні не лише знизити екологічний вплив, але й зменшити ризики, пов'язані з традиційними енергетичними ресурсами.

За останнє десятиліття в Україні вже відбувся активний ріст встановлених потужностей з ВДЕ, зокрема завдяки інструментам, таким як «зелений» тариф. Однак для подальшого розвитку необхідно вдосконалити законодавчу та нормативну базу, зокрема через розвиток нових ринкових механізмів ціноутворення та інтеграцію інноваційних технологій. Реалізація нових ринкових інструментів, таких як система прямих договорів між виробниками і споживачами

«зеленої» енергії, а також використання моделі Net billing, дозволять підвищити ефективність і конкурентоспроможність ринку ВДЕ.

Закони, прийняті у 2020-2023 роках, зокрема Закон України № 3220-IX про «зелений» перехід енергетичної системи, заклали основи для ринкових перетворень у секторі ВДЕ та відповідають європейським стандартам. Вони передбачають залучення інвестицій, підтримку технологічних інновацій і розвиток нових моделей енергетичного ринку, що повинні сприяти зростанню ВДЕ до 2030 року.

Перспективи розвитку ВДЕ у контексті національної стратегії також передбачають досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку через інтеграцію європейського законодавства та підвищення частки ВДЕ в загальному енергоспоживанні до 27% до 2030 року. Стратегічний розвиток цієї галузі передбачає не тільки економічні вигоди, але й екологічні переваги, оскільки забезпечує декарбонізацію секторів енергетики, транспорту та промисловості, що, зі свого боку, вплине на поліпшення екологічної ситуації в країні.

**Висновки.** Таким чином, відзначимо, що розвиток ВДЕ в Україні набуває значної важливості в умовах сучасних викликів енергетичної безпеки, зокрема через залежність від імпортованих енергоресурсів та необхідність забезпечення стабільного енергопостачання. В Україні є значний потенціал для розвитку вітрової та сонячної енергетики завдяки сприятливим природним умовам, однак реалізація цього потенціалу потребує вдосконалення законодавчої та інвестиційної політики. За останні роки спостерігається активне зростання обсягів встановлених потужностей ВДЕ, проте є необхідність удосконалення ринкових механізмів та подальшої підтримки інвестицій в галузь. Законодавчі ініціативи, такі як «зелений тариф», стимулюють розвиток відновлювальних джерел, проте вони мають обмеження, що потребує подальшої оптимізації. Урядові кроки, зокрема меморандуми та нові законодавчі ініціативи, спрямовані на створення умов для ринкової трансформації сектора та інтеграцію інноваційних технологій. Зокрема, впровадження нових механізмів підтримки і адаптація законодавства до європейських стандартів мають значний потенціал для забезпечення сталого розвитку енергетичної системи України та досягнення енергетичної незалежності.

#### Список використаних джерел:

1. Квасній Л.Г., Дрозд І.Ф., Волошанська С.Я. Шляхи до енергоефективної економіки: відновлювальні джерела енергії та інноваційні технології. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1(1). С. 352-358. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-352-358](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-352-358).
2. Приб К. Інвестування в розвиток відновлюваних джерел енергії. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 111-116. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.111-116>.
3. Пуцентейло П. Розвиток відновлюваних джерел енергії – джерело енергонезалежності України. Освіта, наука, бізнес, енергетичні технології: сучасний стан, проблеми та перспективи: XIII Національна науково-практична конференція. 2023. С. 67-38.
4. Яра О.С., Артеменко О.В., Журавель Я.В., Литвин Н.А. Забезпечення енергетичної безпеки України за рахунок альтернативних джерел енергії. Академічні візії. 2023. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/613>
5. Альтернативна енергетика. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/>
6. Про альтернативні джерела енергії: Закон України від 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
7. Про схвалення Меморандуму про взаєморозуміння щодо врегулювання проблемних питань у сфері відновлюваної енергетики в Україні: НКРЕКП; Постанова, Застереження від 17.06.2020 № 1141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1141874-20#Text>

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення умов підтримки виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії: Закон України від 21.07.2020 № 810-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810-20#Text>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text>
10. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання: Розпорядження Кабінету Міністрів України; План від 13.08.2024 № 761-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>
11. Про ратифікацію Паризької угоди: Закон України від 14.07.2016 № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2>

#### References

1. Kvasnii, L.H., Drozd, I.F., Voloshanska, S.Ia. (2024). Shliakhy do enerhoefektyvnoi ekonomiky: vidnovliuvalni dzherela enerhii ta innovatsiini tekhnolohii. [Paths to an energy-efficient economy: renewable energy sources and innovative technologies]. Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. № 1(1). S. 352-358. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-352-358](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-352-358).
2. Prib, K. (2021) Investuvannia v rozvytok vidnovliuvanykh dzherel enerhii. [Investing in the Development of Renewable Energy Sources]. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky. № 6(1). S. 111-116. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.111-116>.
3. Putsenteilo, P. (2023). Rozvytok vidnovliuvanykh dzherel enerhii – dzherelo enerhonezalezhnosti Ukrainy [Development of renewable energy sources is a source of energy independence for Ukraine]. Osvita, nauka, biznes, enerhetychni tekhnolohii: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy: XIII Natsionalna naukovo-praktychna konferentsiia. 2023. S. 67-38.
4. Yara, O.S., Artemenko, O.V., Zhuravel, Ya.V., Lytvyn, N.A. (2023). Zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy za rakhunok alternatyvnykh dzherel enerhii. [Ensuring the energy security of Ukraine for account of alternative energy sources]. Akademichni vizii. № 17. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/613>
5. Alternatyvna enerhetyka. [Alternative energy]. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/industries/energy/alternative-energy/>
6. Pro alternatyvni dzherela enerhii [On alternative energy sources]: Zakon Ukrainy vid 20.02.2003 № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
7. Pro skhvalennia Memorandumu pro vzaiemorozuminnia shchodo vrehuliuvannia problemnykh pytan u sferi vidnovliuvanoi enerhetyky v Ukraini [On Approval of the Memorandum of Understanding on the Settlement of Problematic Issues in the Field of Renewable Energy in Ukraine]: NKREKP; Postanova, Zasterezhennia vid 17.06.2020 № 1141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v1141874-20#Text>
8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo udoskonalennia umov pidtrymky vyrobnytstva elektrychnoi enerhii z alternatyvnykh dzherel enerhii [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Improving the Conditions for Supporting the Production of Electricity from Alternative Energy Sources]: Zakon Ukrainy vid 21.07.2020 № 810-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810-20#Text>
9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia ta «zelenoi» transformatsii enerhetychnoi systemy Ukrainy [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Restoration and Green Transformation of the Energy System of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 30.06.2023 № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text>
10. Pro zatverdzhennia Natsionalnogo planu dii z vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2030 roku ta planu zakhodiv z yoho vykonannia [On approval of the National Renewable Energy Action Plan for the period up to 2030 and the action plan for its implementation]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Plan vid 13.08.2024 № 761-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text>

11. Pro ratyfikatsiiu Paryzkoï uhody [On ratification of the Paris Agreement]: Zakon Ukrainy vid 14.07.2016 № 1469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2>

*Подано до редакції 17.10.24 р.  
Прийнято до друку 27.11.24 р.*

УДК 005.5:375-028.79

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-45-56>

Губенко Валентина, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hubenko Valentyna, Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ [gubenko080570@ukr.net](mailto:gubenko080570@ukr.net)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

## ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМИ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ ТА ПОДОЛАННЯ ОСВІТНІХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

### PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTING THE NEW UKRAINIAN SCHOOL REFORM AND OVERCOMING EDUCATIONAL CHALLENGES IN UKRAINE

**Анотація.** Стаття присвячена глибокому дослідженню значення публічно-приватного партнерства (далі – ППП) у контексті реалізації реформи **Нова українська школа** в системі загальної середньої освіти України. Автори досліджують потенціал впровадження найкращих світових і вітчизняних практик для подолання викликів, що виникли в освітній галузі внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії, яке завдало значної шкоди освітній інфраструктурі країни. Особливий акцент зроблено на потребі оновлення та відновлення системи освіти в умовах післявоєнної відбудови держави.

У статті підкреслюється, що реформа загальної середньої освіти має на меті створення сучасної школи, здатної підготувати молодь до життя в умовах динамічних змін та глобальних викликів. Сучасні випускники повинні володіти необхідними знаннями, навичками та компетенціями для успішної адаптації та активної участі у громадському житті. Особлива увага приділяється вихованню громадянських та соціальних компетентностей, що базуються на демократичних цінностях, повазі до прав людини, рівності можливостей, здоровому способі життя та ідеях справедливості й добробуту.

Детальний аналіз публічно-приватного партнерства як інструменту реформи охоплює співпрацю державних органів, місцевого самоврядування, громадських організацій, благодійних фондів та приватного сектору у впровадженні інновацій у загальну середню освіту. Окремо розглядаються форми такої співпраці, включно зі спільним фінансуванням освітніх проєктів, модернізацією матеріально-технічної бази навчальних закладів, реалізацією освітніх програм і впровадженням технологічних рішень. Проаналізовано досягнення, виклики та можливості ефективної координації між різними стейкхолдерами.

Важливе місце у статті відведено проблемі руйнування значної частини освітньої інфраструктури під час воєнних дій. У зв'язку з цим автори наголошують на необхідності залучення додаткових ресурсів для відновлення та реконструкції шкільних приміщень, створення інноваційного навчального середовища та впровадження світових стандартів освіти в українських школах. У цьому контексті ППП виступає важливим механізмом залучення фінансових, технічних та людських ресурсів, необхідних для подолання викликів і забезпечення стійкого розвитку освітньої системи.

Окрім того, стаття аналізує успішні приклади проєктів, реалізованих завдяки публічно-приватному партнерству, які демонструють високу ефективність співпраці між державними структурами, міжнародними донорами, приватним бізнесом та громадським сектором. Особливу увагу приділено ключовим факторам, що забезпечують успішність таких проєктів,

серед яких прозорість процесів, стратегічне планування, інноваційні управлінські рішення та відповідність освітніх ініціатив потребам цільових груп.

На основі проведеного дослідження запропоновано низку практичних рекомендацій для підсилення ролі публічно-приватного партнерства у реформуванні загальної середньої освіти. Запропоновані заходи включають створення ефективних партнерських платформ для координації дій, розробку механізмів залучення інвестицій, стимулювання активної участі стейкхолдерів та впровадження інклюзивних освітніх рішень. Особливий акцент зроблено на розбудові нового освітнього середовища, яке орієнтоване на індивідуальні потреби учнів, підтримку інклюзивності та забезпечення рівного доступу до якісної освіти в усіх регіонах, зокрема на територіях, що зазнали найбільшої руйнації під час війни.

Таким чином, стаття демонструє, що публічно-приватне партнерство є стратегічно важливим інструментом для реалізації реформи **Нова українська школа**, що дозволяє подолати сучасні освітні виклики, забезпечити інноваційний розвиток системи загальної середньої освіти та сформувати фундамент для сталого розвитку освіти в Україні.

**Ключові слова:** компетентності, публічно-приватне партнерство, громадянське суспільство, освітні стейкхолдери, підвищення кваліфікації вчителів, освітня політика.

**Annotation.** The article examines the significant role of public-private partnerships (PPP) in advancing the implementation of the New Ukrainian School reform within the general secondary education system. It underscores the importance of leveraging both international and domestic best practices to address urgent educational challenges, which have been intensified by the COVID-19 pandemic and Russia's full-scale military invasion. These crises have underscored the need for a comprehensive overhaul of Ukraine's education system to modernize and restore infrastructure in war-torn and de-occupied areas.

Today's school graduates must acquire the knowledge, skills, and competencies necessary to adapt to a rapidly changing world, where the ability to apply learned abilities practically is vital. To meet these evolving needs, Ukrainian schools undergo a transformative process to prepare future citizens to actively contribute to building a resilient civil society. This transformation fosters civic and social competencies based on democratic values, justice, equality, human rights, well-being, healthy lifestyles, and equal opportunities.

The article explores the active involvement of public organizations, charitable foundations, and private-sector entities as essential partners in the PPP framework, which has been instrumental in advancing the reform since 2018. It evaluates the collaboration between state authorities, local self-government bodies, non-governmental organizations, and charitable funds during various phases of the reform in general secondary education. The analysis highlights ongoing challenges, particularly the need to mobilize substantial financial, technical, and human resources to rebuild the educational environment and physical school infrastructure severely impacted by Russian aggression.

Furthermore, the article emphasizes the importance of practical cooperation between internal and external stakeholders in implementing PPP-based educational projects. It identifies key factors that strengthen the role of PPPs in addressing the multifaceted issues of the education sector, including transparency, strategic planning, resource mobilization, and innovative management approaches. Based on these insights, the article proposes targeted measures to develop a modern educational environment through robust public-private collaboration. These measures prioritize the creation of inclusive, resource-efficient, and future-oriented educational spaces that align with global standards, ensuring equitable access to quality education, particularly for students in war-affected regions.

**Keywords:** competence, public-private partnership, civil society, educational stakeholders, professional development of teachers, educational policy.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасних викликів та необхідності відновлення розвитку освіти є невід'ємною складовою побудови демократичного,

стабільного та процвітаючого суспільства, адже він є фундаментом для соціально-економічних змін, технологічного прогресу та формування громадянської свідомості. У цей складний період, коли Україна переживає руйнівну війну з Росією, питання відновлення освітньої системи набуває ще більшого значення. Незважаючи на постійні бойові дії та гуманітарні виклики, соціальні ініціативи не зупиняються, а активні громадяни, громадські організації та міжнародні партнери продовжують реалізувати проекти, спрямовані на підтримку культурно-освітнього життя в країні.

За даними Міністерства освіти і науки України (МОН), на початок 2024 р. в Україні вже зруйновано 468 навчальних закладів, понад 3,5 тисячі зазнали пошкоджень, і ця цифра продовжує зростати через постійні обстріли та бойові дії на території країни. Багато закладів освіти були повністю знищені, а інші потребують капітального ремонту та відновлення. У зв'язку з цим постає нагальна потреба у швидкому відновленні освітньої інфраструктури, а також у значних реформах, щоб перезавантажити систему освіти та забезпечити її адаптацію до нових реалій. Відновлення та модернізація освітніх закладів, створення нових навчальних середовищ, що відповідатимуть сучасним вимогам та стандартам, є ключовими завданнями на найближчі роки [1].

У цьому контексті публічно-приватне партнерство (ППП) може стати важливим механізмом для ефективного реалізації завдань відбудови освітньої інфраструктури. Хоча в Україні концепція державно-приватного партнерства вже на законодавчому рівні зафіксована як співпраця держави, органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу, публічно-приватне партнерство на даний момент є ще маловідомим інструментом у галузі освіти. Зокрема, на сьогоднішній день відсутня достатня практика активного залучення громадських організацій та благодійних фондів, які могли б значно підсилити потенціал ППП у відновленні освітніх установ і реалізації соціальних проєктів [2].

Досвід успішного застосування публічно-приватного партнерства в інших країнах, зокрема в Європі та Північній Америці, показує його високу ефективність у різних сферах, у тому числі в освіті. Враховуючи потреби України в період післявоєнної відбудови, важливим елементом є впровадження ППП для відновлення та модернізації освітньої інфраструктури. За допомогою держави, приватних підприємств та громадських організацій можна значно прискорити процес відновлення, залучивши додаткові фінансові, технічні та людські ресурси.

Зокрема, в рамках ППП можна здійснити не тільки реконструкцію зруйнованих будівель, а й модернізацію навчальних середовищ, створення нових інфраструктурних об'єктів, а також впровадження інноваційних підходів до освіти. Завдяки такому підходу до відбудови країна матиме можливість створити освітнє середовище, яке не тільки відповідатиме міжнародним стандартам, але й враховуватиме індивідуальні потреби кожної дитини, забезпечуючи рівний доступ до якісної освіти для всіх, особливо для тих, хто постраждав від війни.

Особливо важливо, щоб публічно-приватне партнерство включало активну співпрацю не тільки на рівні державних органів, але й на місцевому рівні з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Партнерство такого масштабу може дозволити не тільки відновити фізичну інфраструктуру, а й змінити підходи до навчання, забезпечити розвиток нових освітніх програм, впровадити сучасні технології в навчання та надавати підтримку вразливим верствам населення.

Отже, у світлі глобальних і національних викликів публічно-приватне партнерство стає важливим інструментом для забезпечення сталого відновлення

та розвитку освіти в Україні в умовах постійних змін. Це не лише сприятиме відбудові зруйнованої інфраструктури, але й допоможе зберегти і зміцнити демократичні цінності, що є основою майбутнього відновлення країни.

Міжнародний досвід показує значний потенціал публічно-приватного партнерства (ППП) для реалізації комплексних відновлювальних проєктів у різних сферах, включаючи освіту. У післявоєнній Україні, враховуючи масштаби руйнувань, PPP може стати важливим інструментом для відновлення освітньої інфраструктури, модернізації навчальних середовищ і впровадження інноваційних освітніх технологій. Співпраця між державними органами, місцевими громадами, громадськими організаціями та приватним сектором здатна значно розширити можливості для реалізації освітніх проєктів, спрямованих на відновлення нормального освітнього процесу та забезпечення доступу до якісної освіти для всіх верств населення, особливо в зонах, які постраждали від війни (МОН, 2024).

**Аналіз наукових публікацій** показує, що дослідження щодо взаємодії основних учасників публічно-приватного партнерства в Україні в сфері освіти лише починається, тому ця тема потребує подальшого глибокого вивчення. Науковці, такі як Ю. Бабанський, В. Бондар, О. Барановська, Л. Гриневич, Л. Онищук, В. Паламарчук, О. Савченко та ін., активно досліджують різні аспекти реформи Нової української школи (НУШ) та її реалізацію в контексті сучасних викликів. Щодо PPP в Україні варто звернути увагу на дослідження Т. Губанової, М. Лахижі, О. Ляховець, А. Сороченка, а також на напрацювання зарубіжних учених, таких як Д. Нуше, Х. Патріноса, Ш. Равала, В. Робертсона, А. Фабре та ін. Ці дослідження дозволяють побудувати комплексне розуміння про застосування PPP для відновлення освітніх структур в Україні [3].

Реалізація реформи НУШ в Україні потребує значних ресурсів, системних заходів та продуманих управлінських рішень. Одним із важливих аспектів є паралельне впровадження цієї реформи з реформою децентралізації, що дозволяє забезпечити рівний доступ до освіти в усіх регіонах країни, зокрема в постраждалих від війни територіях. Трансформація освітніх закладів повинна відбуватися в умовах, які відповідають сучасним вимогам до навчальних процесів, а громади повинні створювати спроможні освітні мережі для реалізації принципів нової сучасної школи [2].

Водночас, повномасштабна війна призвела до збільшення внутрішньої міграції учнів з окупованих і небезпечних територій, що суттєво вплинуло на навантаження на школи та умови реалізації освітніх реформ. Це ще раз підкреслює необхідність залучення додаткових ресурсів і партнерств для вирішення проблеми доступу до якісної освіти для дітей з усіх куточків країни, в тому числі шляхом PPP. Використання такого підходу дозволить ефективно організувати відновлення та модернізацію шкіл, забезпечити рівність у доступі до освіти та створити умови для адаптації учнів до нових реалій після перемоги.

**Метою статті** є вивчення і узагальнення підходів до взаємодії публічного та приватного секторів у рамках трансформації освітньої системи через реформу Нова українська школа, а також формулювання практичних рекомендацій для української освіти щодо вирішення актуальних проблем та подолання наслідків війни за допомогою механізмів публічно-приватного партнерства.

**Виклад основного матеріалу.** Публічно-приватне партнерство є важливою складовою стратегій відновлення та розвитку української освітньої системи, особливо в умовах післявоєнного відновлення. За результатами 2023–2024 рр. Україна отримала значну допомогу від міжнародних партнерів, зокрема через



механізми ППП, що дозволило відновити понад 100 навчальних закладів, а також запустити нові проекти, спрямовані на модернізацію освітньої інфраструктури в зонах, постраждалих від війни. Вклад приватного сектору в рамках ППП дозволяє забезпечити технічну та фінансову підтримку в відновленні шкіл, а також запровадження інноваційних освітніх технологій.

Ідея застосування ППП для реформування освіти в Україні активно розглядається як у наукових колах, так і серед політиків. Одним з важливих аспектів є можливість залучення приватних інвестицій у модернізацію навчальних закладів, що включає як фізичну інфраструктуру, так і впровадження новітніх освітніх методик та програм. Наприклад, у 2024 р. були реалізовані кілька ініціатив, де приватний сектор співпрацює з державою для створення умов для впровадження дуальної освіти, що включає співпрацю між школами та підприємствами, сприяючи підвищенню професійної підготовки молоді.

Проекти, реалізовані завдяки ППП, дозволяють інтегрувати новітні технології у освітній процес, що особливо важливо в умовах сучасної війни та інформаційних викликів. Одним із таких проектів є створення цифрових платформ для навчання, де інвестори з приватного сектору забезпечують технологічну базу для онлайн-освіти в умовах війни та внутрішньої міграції. Ці інноваційні рішення підтримують доступність освіти для дітей із зони бойових дій або тих, хто змушений був переїхати в інші регіони України.

За словами вітчизняних експертів, зокрема О. Савченко, Л. Онищук та ін., ефективність реформ у середній освіті значною мірою залежить від розвитку шкільної автономії та здатності навчальних закладів до самостійного прийняття управлінських рішень. Зокрема, це стосується впровадження ППП, яке сприяє розвитку автономії шкіл через надання їм додаткових ресурсів та управлінських інструментів для модернізації освітнього процесу та підвищення якості навчання.

Додатково, міжнародні організації, зокрема Європейський інвестиційний банк, в 2023–2024 рр. активно підтримували ініціативи, що сприяють розвитку освітньої інфраструктури, особливо в постраждалих від війни регіонах. У свою чергу, ці ініціативи стали основою для реалізації комплексних проектів відновлення, що передбачають як реконструкцію будівель, так і створення інноваційних освітніх платформ, що відповідають сучасним вимогам часу. Таким чином, ППП є важливим інструментом не тільки для відновлення фізичної інфраструктури шкіл, але і для забезпечення стійкості та якості освіти в умовах трансформації українського суспільства після війни. Завдяки співпраці держави, місцевих громад та приватного сектору вдалося досягти значного прогресу в реформуванні освітньої системи, забезпечуючи доступ до якісної освіти для всіх категорій учнів, зокрема для тих, хто постраждав від війни.

Передумови для впровадження реформи Нової української школи сформувалися завдяки ухваленню ключових законодавчих ініціатив. У 2017 р. був прийнятий новий Закон України «Про освіту», який заклав основу для реформ у освітній галузі. Цей закон відкрив можливість для реалізації основних концепцій, що стали основою НУШ, таких як формування компетентностей в учнів, орієнтація на розвиток критичного мислення та надання їм необхідних інструментів для самореалізації в суспільстві. Паралельно з цим, у 2018 р. Кабінет Міністрів України затвердив новий Державний стандарт початкової освіти, що став першим кроком у реалізації ідеї змін у змісті освіти, які були визначені концепцією НУШ [2; 4].

Згідно з цими нормативними актами, НУШ включає дев'ять основних компонентів, кожен з яких орієнтований на глибокі зміни в організації освіти.

Одним з головних завдань є створення нового змісту освіти, що зосереджується на розвитку компетентностей, таких як критичне мислення, здатність до адаптації в постійно змінюваному світі та соціальна відповідальність. Важливим аспектом реформи є і зміна ролі вчителя, як ключового суб'єкта, що має бути мотивованим і мати свободу для творчості та професійного розвитку. У свою чергу, учні мають стати не тільки споживачами знань, але й активними учасниками освітнього процесу, що сприяє розвитку їх особистісного потенціалу.

Підвищення ролі автономії шкіл, децентралізація управління і зміни в системі навчання також відіграють важливу роль у реформуванні освітньої системи. Зокрема, надання реальної автономії закладам освіти дозволяє їм адаптувати освітній процес до потреб місцевих громад, забезпечуючи тим самим більш ефективне управління. Крім того, створення освітнього середовища, яке підтримує інтерактивний підхід, стимулює розвиток нових технологій навчання.

Не менш важливою складовою реформи є акцент на справедливому розподілі публічних коштів, щоб забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх учнів, незалежно від їхнього місцезнаходження та соціального статусу. Це має на меті зменшення розриву між регіонами та створення рівних умов для розвитку потенціалу кожної дитини.

Усі ці компоненти знаходять своє відображення в програмі НУШ і забезпечують необхідні умови для формування нового покоління учнів, яке буде здатне до активної участі в суспільному житті, професійної діяльності та особистісному розвитку. Важливо, що ці зміни відповідають вимогам сучасних європейських стандартів освіти, зокрема «Рекомендаціям Європейського Парламенту та Ради Європи щодо формування ключових компетентностей освіти впродовж життя», що також лягли в основу нової освітньої стратегії України.

Отже, запровадження реформи НУШ стало необхідним кроком на шляху до змін у системі освіти України, орієнтуючись на потреби сучасного суспільства та вимоги глобалізованого світу, де освітній процес має забезпечити не лише засвоєння знань, але й розвиток ключових компетентностей, що дозволяють успішно адаптуватися в динамічному середовищі.

Календар реформи «Нова українська школа» (НУШ) знову актуалізується в умовах реформування освітнього сектору України. Реформа, що триває до 2029 р., охоплює низку змін, зокрема створення нових професійних стандартів для педагогів, а також сучасну систему підвищення кваліфікації, що буде тісно пов'язана з процесами децентралізації. Першочерговим завданням є створення спроможних освітніх мереж в громадах, де через систему опірних шкіл будуть ефективно реалізовуватися нові підходи до навчання. Це включатиме формування стандартів для профільної освіти старшої школи та перегляд змісту державних стандартів освіти для забезпечення високоякісної підготовки молоді до нових викликів.

Публічно-приватне партнерство буде одним із головних інструментів у забезпеченні якісного виконання кожного етапу реформи. Як показує досвід співпраці Міністерства освіти і науки України з громадським сектором і міжнародними благодійними організаціями, така співпраця дає суттєвий поштовх для досягнення реформаторських цілей. Наприклад, у 2023 р. було розроблено і реалізовано нові освітні курси для вчителів, що знайомлять їх з новими стандартами і методиками, що значно полегшує перехід на компетентнісне навчання. Ці курси, створені у партнерстві з онлайн-платформами, такими як

EdEra, а також громадськими організаціями, стали обов'язковою частиною підвищення кваліфікації для вчителів, що працюють з новими підходами НУШ [9].

Враховуючи ситуацію з війною та численні внутрішні виклики, що постали перед українською освітою, ППП має важливу роль у подоланні кризових моментів. Програми, фінансовані державними і міжнародними фондами, дозволяють оперативно адаптувати освітні процеси до умов післявоєнного відновлення, створюючи тим самим більш адаптовану та стійку систему освіти. Ключовим аспектом у подальшому розвитку реформи є також фінансова та управлінська децентралізація, яка дозволяє громадам самостійно вирішувати нагальні освітні проблеми, такі як забезпечення доступу до якісних послуг для дітей дошкільного та шкільного віку, що є важливим елементом соціальної згуртованості в умовах війни [8].

Державна підтримка і співпраця з бізнесом та міжнародними партнерами створюють умови для успішної реалізації реформи, навіть в умовах кризи, що дозволяє оптимізувати ресурси та забезпечити більш швидке і ефективне відновлення освітньої інфраструктури на місцях.

Станом на 2024 р. реформа Нової української школи продовжує бути ключовим пріоритетом освітньої політики України, зокрема в умовах викликів, спричинених війною, інфраструктурними руйнуваннями та необхідністю психологічної підтримки учнів і вчителів. Разом із методиками компетентнісного навчання та роз'ясненнями щодо Державного стандарту особливу роль відіграє впровадження інклюзивного навчання, що дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх дітей, незалежно від їхніх фізичних, емоційних чи соціальних потреб [5].

Освітня й політична наголошують на необхідності поєднання сучасних наукових досягнень у нейропсихології та педагогіці для підвищення якості навчання. Дослідження функціонування мозку допомагає краще розуміти індивідуальні особливості учнів і створювати ефективні навчальні стратегії. За словами представників Міністерства освіти і науки України, зокрема міністра освіти, реформа НУШ має гнучко адаптуватися до реалій сьогодення, особливо у воєнний та післявоєнний періоди.

Підтримка приватного сектору та міжнародних партнерів залишається вагомим чинником у впровадженні реформи. Приватні школи, такі як «Новопечерська школа», продовжують відігравати роль навчальних хабів для підготовки педагогів та впровадження передових методик, які базуються на досвіді фінської, канадської та інших світових освітніх систем. Успіхи пілотних шкіл стали основою для поширення нових освітніх підходів у державних закладах, що підтверджується позитивними відгуками як вчителів, так і батьків.

На думку експертів, головною перевагою НУШ є формування в учнів ключових компетентностей, необхідних для життя у XXI ст., зокрема критичного мислення, адаптивності, співпраці, комунікації та цифрової грамотності. Міністерство наголошує на важливості продовження реформи попри складні обставини: «Освіта є фундаментом відновлення країни, і НУШ – це той інструмент, що дозволяє виховати нове покоління громадян, готових будувати сучасну демократичну Україну».

Особливу увагу приділено психологічній підтримці учасників освітнього процесу. Програми навчання вчителів акцентують на створенні безпечного та інклюзивного середовища, яке враховує виклики, пов'язані з посттравматичним синдромом у дітей, переселенцями та втратами серед учнівської спільноти.

Ефективне впровадження НУШ у 2024 р. залежить від поєднання інноваційних методик навчання, державної підтримки, громадського сектору та

міжнародної допомоги. Політики та освітяни одностайні: реформа не лише модернізує навчання, а й стає інструментом для соціальної єдності, національної стійкості та майбутнього розвитку України.

Станом на 2024 р. реформа Нова українська школа (НУШ) продовжує успішно реалізовуватися завдяки комплексній підтримці держави, громадських організацій, приватних ініціатив та міжнародних партнерів.

Особливу роль у цьому процесі відіграють іноземні проєкти, які забезпечують українських вчителів необхідними ресурсами та знаннями. Так, завдяки фінському проєкту «Learning Together» та данському фонду The Foundation в початковій школі активно впроваджуються ігрові та діяльнісні методики навчання. Це дозволяє створити сприятливе середовище для навчання дітей, навіть в умовах війни. У 2023–2024 рр. особливу увагу приділено школам на деокупованих територіях, які отримали навчальні комплекти та методичну підтримку [10].

Важливим напрямом реформи залишається навчання іноземної мови вчителів. Міністерство освіти і науки України разом із Британською Радою та Cambridge University Press забезпечило навчання тисяч педагогів англійської мови за новітніми методиками, адаптованими до потреб українських школярів. Унікальні онлайн-платформи дозволяють учителям опанувати інноваційні підходи до викладання, що особливо актуально для дітей, які пережили травматичні події або повернулися з-за кордону.

Інклюзивна освіта у межах НУШ також отримує новий поштовх до розвитку завдяки співпраці з ЮНІСЕФ та українськими фондами. Упродовж останнього року ресурсні кімнати та підтримка фахівців з'явилися у багатьох школах, зокрема у Сумській, Чернігівській та Херсонській областях.

Варто відзначити успішні кейси приватних навчальних закладів, як-от Новопечерська школа, досвід якої став основою для підготовки вчителів НУШ. Також важливим є локальний досвід, наприклад, впровадження STEM-освіти в Івано-Франківській області, де за підтримки міжнародних донорів відкриваються нові шкільні лабораторії.

Цифровізація освіти залишається одним із пріоритетних напрямів. У 2024 р. завдяки співпраці з Lenovo та Google for Education понад 500 шкіл отримали сучасне обладнання для змішаного та дистанційного навчання. Це стало важливим кроком для забезпечення доступу до якісної освіти в умовах воєнного стану.

Підвищення престижу професії вчителя також є важливим досягненням реформи. Національна премія Global Teacher Prize Ukraine, яку організує громадська спілка «Освіторія», уже кілька років відзначає вчителів, які роблять внесок не лише у навчання учнів, а й у розвиток своїх громад. Наприклад, у 2023 р. нагороду отримав вчитель із Луганської області, який організував навчання для дітей у бомбосховищах та дистанційно, незважаючи на складні умови.

У 2024 р. НУШ продовжує модернізацію навчальних середовищ. За підтримки ЄС у межах проєкту «EU4Recovery» тривають ремонти та оснащення шкіл у Житомирській, Миколаївській та інших областях, які постраждали внаслідок бойових дій.

Таким чином, реформа НУШ демонструє позитивні зміни завдяки об'єднанню зусиль держави, громадськості та міжнародних партнерів. Школи перетворюються на осередки інновацій та розвитку, а вчителі й учні отримують ресурси, які дозволяють гідно відповідати на виклики сьогодення.

**Висновки та пропозиції.** Для об'єктивної оцінки успішності освітніх реформ в Україні необхідно досягти ключового показника – забезпечення високої якості освітніх послуг через формування спроможних освітніх мереж, які функціонують на основі сучасних управлінських підходів. Одним з важливих шляхів досягнення цієї мети є активна роль приватних шкіл, які можуть не лише підтримати реформу НУШ, а й допомогти розв'язати проблеми державних шкіл, зокрема перенавантаження через міграцію дітей з небезпечних регіонів.

Пропозиції для покращення ситуації:

*Створення механізму співпраці між державними та приватними школами.* Приватні школи можуть стати на допомогу державним через надання методичних, інфраструктурних та ресурсних підтримок. Наприклад, приватна школа «Новопечерська школа» у Києві активно співпрацює з державними навчальними закладами, надаючи освітні ресурси та організовуючи тренінги для вчителів за підтримки міжнародних партнерів. Таку співпрацю варто посилювати, щоб приватний сектор міг долучитися до допомоги школам, які приймають дітей з регіонів, постраждалих від війни.

*Вдосконалення нормативно-правового середовища для ППП.* Україна потребує більш чітких та гнучких нормативних документів, які визначатимуть умови співпраці між державними та приватними навчальними закладами. Наприклад, в рамках співпраці з проектом «Навчаємося разом» за підтримки фінських партнерів, школа може отримати ресурси, а державні органи забезпечувати регулювання та стандарти. Створення чітких механізмів співпраці дозволить вирішувати поточні проблеми, пов'язані з перенавантаженням та відсутністю ресурсів у публічних школах.

*Забезпечення прозорості та звітності в проєктах ППП.* Необхідно забезпечити прозорість у відносинах між державним і приватним секторами. Для цього варто створити онлайн-платформи для публічного звітування про результати співпраці, як це робиться в рамках ініціативи «Global Teacher Prize Ukraine». Підтримка таких проєктів допомагає вчителям отримувати визнання не тільки за професіоналізм, але й за вплив на громаду. Це підвищує мотивацію вчителів і сприяє розвитку системи навчання в цілому.

*Розширення співпраці з міжнародними партнерами.* Залучення міжнародних організацій дозволяє Україні адаптувати досвід інших країн до своїх умов. Наприклад, «The LEGO Foundation» в рамках реформи НУШ з 2018 р. забезпечила всі перші класи наборами для ігрового навчання, що стало важливим кроком у впровадженні інтерактивних методик. Продовження співпраці з міжнародними фондами та організаціями дозволить забезпечити сталий розвиток освітніх інновацій в Україні.

*Фокус на створенні освітнього середовища через ціннісні основи.* Потрібно більше уваги приділяти не тільки фізичним інфраструктурним аспектам шкіл, але й розвитку освітнього середовища, орієнтованого на цінності. Наприклад, проєкти на базі освітніх хабів у містах, як-от «Інноватор» у Києві, можуть стати відмінним прикладом для розвитку інноваційної освіти, де акцент робиться на інтеграцію творчих і критичних навичок у навчальний процес.

*Інституалізація підготовки педагогів.* Враховуючи виклики, з якими стикаються вчителі в умовах НУШ, важливо розширити програми вчителів, залучаючи до цього приватні заклади та міжнародних експертів. Наприклад, спільна ініціатива Міністерства освіти України та Британської Ради дозволила розробити унікальні онлайн-курси для вчителів англійської мови, що дає можливість педагогам адаптуватися до нових вимог.

*Моделювання пілотних освітніх центрів.* Для апробації нових підходів до навчання варто створювати пілотні освітні центри, де будуть застосовуватися новітні методики та інноваційні технології. Ці центри можуть стати основою для масштабування успішних практик на загальнонаціональний рівень, подібно до того, як пілотні школи в рамках реформи НУШ стали основою для поширення нових підходів.

Таким чином, співпраця між державним і приватним секторами, а також залучення міжнародних партнерів та громадських організацій, стане важливим фактором для покращення якості освіти в Україні. Тільки через спільні зусилля можна забезпечити ефективну реалізацію реформи НУШ та створити систему, яка буде відповідати вимогам сучасного суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Освіта під загрозою. URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI: станом на 03 вересня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022. кол. авт.: Г. Бичко (осн. автор), Т. Вакуленко, Т. Лісова, М. Мазорчук, В. Терещенко, С. Раков, В. Горох та ін.; за ред. В. Терещенка та І. Клименко; Український центр оцінювання якості освіти. Київ, 2023. 395 с.
4. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII: станом на 15.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Про затвердження Державного стандарту початкової освіти: Постанова Каб. Міністрів України від 21.02.2018 р. № 87: станом на 6 жовт. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-п#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлевскі В. Нова школа у нових громадах: посібник з ефективного управління освітою в об'єднаних територіальних громадах. Київ, 2017. 128 с.
7. Про деякі організаційні питання щодо підготовки педагогічних працівників для роботи в умовах Нової української школи»: Наказ МОН від 15.01.2018 р. № 34. URL: <https://imzo.gov.ua/2018/01/16/nakaz-mon-vid-15-01-2018-34-pro-deyaki-orhanizatsijni-pytannya-schodopidhotovky-pedahohichnyh-pratsivnykiv-dlya-roboty-vumovah-novoji-ukrajinskoji-shkoly/> (дата звернення: 10.10.2024).
8. Онлайн-курс для вчителів початкової школи. EdEra. URL: <https://courses.edera.com/courses/course-v1:MON-EDERA-OSVITORIA+ST101+st101/about> (дата звернення: 10.10.2024).
9. Про затвердження переліків тренерів для підготовки тренерів-педагогів з підвищення кваліфікації педагогічних працівників відповідно до Концепції «Нова українська школа»: Наказ МОН від 23.10.2019 р. № 1330. URL: <https://imzo.gov.ua/2019/10/25/nakaz-mon-vid-23-10-2019-1330-pro-zatverdzhennia-perelikiv-treneriv-dlia-pidhotovky-treneriv-pedahohiv-z-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-pratsivnykiv-vidpovidno-do-kontseptsii-nova-ukrains/> (дата звернення: 10.10.2024).
10. Міністерство освіти і науки України – Усі перші класи в Україні безкоштовно отримують набори LEGO – Меморандум між МОН та The LEGO Foundation. Головна / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-pershiklasi-v-ukrayini-bezkoshtovno-otrimayut-nabori-legomemorandum-mizh-mon-ta-lego-foundation> (дата звернення: 01.10.2024).
11. Освіторія. Публічний звіт 2020. URL: [https://osvitoria.org/wp-content/uploads/2022/04/Osvitoria\\_Annual\\_Report\\_2020.pdf](https://osvitoria.org/wp-content/uploads/2022/04/Osvitoria_Annual_Report_2020.pdf) (дата звернення: 10.10.2024).
12. Навчальна платформа для підготовки вчителів англійської мови. Навчальна платформа для підготовки вчителів англійської мови. URL: <https://nus-english.com.ua/uk> (дата звернення: 11.10.2024).

## References

1. Osvita pid zahrozoyu [Education Under Threat]. *saveschools.in.ua*. Retrieved from <https://saveschools.in.ua/> [in Ukrainian].
2. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrayiny vid 01.07.2010 r. № 2404-VI: stanom na 03 veresnya 2023 r. [On Public-Private Partnerships: Law of Ukraine from July 01, 2010, №2404-VI, as of 03 September 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].
3. Bychko, H. (Ed.) (2023). *Natsional'nyy zvit za rezul'tatamy mizhnarodnoho doslidzhennya yakosti osvity PISA-2022 [National Report on the Results of the International Education Quality Study PISA-2022]*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Pro osvitu: Zakon Ukrayiny vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII: stanom na 15.11.2024 r. xOn Education: Law of Ukraine from September 05, 2017, №2145-VIII, as of 15 November 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu pochatkovoyi osvity: Postanova Kab. Ministriv Ukrayiny vid 21.02.2018 r. № 87: stanom na 6 zhovt. 2020 r. Pro zatverdzhennya Derzhavnoho standartu pochatkovoyi osvity: Postanova Kab. Ministriv Ukrayiny vid 21.02.2018 r. № 87: stanom na 6 zhovt. 2020 r. [Approval of the State Standard for Primary Education: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 21, 2018, № 87, as of 6 October 2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/87-2018-n#Text> [in Ukrainian].
6. Seytosmanov, A., Fasolya, O., & Markhlyevski, V. (2017). *Nova shkola u novykh hromadakh: posibnyk z efektyvnoho upravlinnya osvitoju v ob'yednanykh terytorial'nykh hromadakh [New School in New Communities: A Guide to Effective Education Management in United Territorial Communities]*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Pro deyaki orhanizatsiyni pytannya shchodo pidhotovky pedahohichnykh pratsivnykiv dlya roboty v umovakh Novoyi ukrayins'koyi shkoly: Nakaz MON vid 15.01.2018 r. № 34 [On Certain Organizational Issues Concerning the Training of Pedagogical Staff for Work in the Conditions of the New Ukrainian School: Order Ministry of Education and Science from January 15, 2018 №34]. *imzo.gov.ua*. Retrieved from <https://imzo.gov.ua/2018/01/16/nakaz-mon-vid-15-01-2018-34-pro-deyaki-orhanizatsiyni-pytannya-schodopidhotovky-pedahohichnyh-pratsivnykiv-dlya-roboty-vumovah-novoji-ukrajinskoji-shkoly/> [in Ukrainian].
8. Onlayn-kurs dlya vchyteliv pochatkovoyi shkoly. EdEra [Online Course for Primary School Teachers. EdEra]. *courses.ed-era.com*. Retrieved from <https://courses.ed-era.com/courses/course-v1:MON-EDERA-OSVITORIA+ST101+st101/about> [in Ukrainian].
9. On Approval of Lists of Trainers for the Preparation of Trainer-Pedagogues for the Continuing Professional Development of Pedagogical Staff According to the Concept of 'New Ukrainian School': Order Ministry of Education and Science №1330 from 23.10.2019 [Pro zatverdzhennya perelikiv treneriv dlya pidhotovky treneriv-pedahohiv z pidvyshchennya kvalifikatsiyi pedahohichnykh pratsivnykiv vidpovidno do Kontseptsiyi «Nova ukrayins'ka shkola»: Nakaz MON from October 23, 2019 № 1330]. *imzo.gov.ua*. Retrieved from <https://imzo.gov.ua/2019/10/25/nakaz-mon-vid-23-10-2019-1330-pro-zatverdzhennia-perelikiv-treneriv-dlia-pidhotovky-treneriv-pedahohiv-z-pidvyshchennia-kvalifikatsii-pedahohichnykh-pratsivnykiv-vidpovidno-do-kontseptsii-nova-ukrains/> [in Ukrainian].
10. Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny – Usi pershi klasy v Ukrayini bezkoshtovno otrymayut' nabory LEGO – Memorandum mizh MON ta The LEGO Foundation. Holovna / Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny [Ministry of Education and Science of Ukraine – All First Graders in Ukraine Will Receive LEGO Sets for Free – Memorandum Between the Ministry of Education and The LEGO Foundation. Ministry of Education and Science of Ukraine]. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-pershiklasi-v-ukrayini-bezkoshtovno-otrimayut-nabory-legomemorandum-mizh-mon-ta-lego-foundation> [in Ukrainian].
11. Osvitoriya. Publichnyy zvit 2020 [Osvitoriya. Public Report 2020]. *osvitoria.org*. Retrieved from [https://osvitoria.org/wp-content/uploads/2022/04/Osvitoria\\_Annual\\_Report\\_2020.pdf](https://osvitoria.org/wp-content/uploads/2022/04/Osvitoria_Annual_Report_2020.pdf) [in Ukrainian].

12.Navchal'na platforma dlya pidhotovky vchyteliv anhliys'koyi movy. Navchal'na platforma dlya pidhotovky vchyteliv anhliys'koyi movy [English Language Teacher Training Platform]. *nus-english.com.ua*. Retrieved from <https://nus-english.com.ua/uk> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 11.10.24 р.  
Прийнято до друку 12.11.24 р.*



УДК 351/354.1:63

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-57-63>

**Делія Оксана**, доктор наук з державного управління, доцент, директор Полтавського кооперативного коледжу

**Deliia Oksana**, Doctor of Sciences in Public Administration, docent, Director of Poltava Cooperative College

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9806-5328>

**Делія Микола**, аспірант Полтавського університету економіки і торгівлі

**Deliia Mykola**, Postgraduate student, Poltava University of Economics and Trade

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8858-821X>

**ДО ПИТАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОНСУЛЬТАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРСПЕКТИВ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ**

**TO THE ISSUE OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF INFORMATION AND ADVISORY SUPPORT OF AGRICULTURE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROSPECTS OF AGRARIAN POLICY**

**Анотація.** У публікації досліджена проблема інституційної спроможності інформаційно-консультативного забезпечення у контексті євроінтеграційних перспектив державної аграрної політики. Зазначено, що дефініція інституційної спроможності є багатовимірною, це актуалізує декомпозицію аналітичної процедури і осмислення її як функціональності. Останнє зумовлює аналіз структурних аспектів інститутів та спроможності їхніх окремих елементів вирішувати конкретні суспільні завдання, що є центральним поняттям державного управління. Подібний підхід до розуміння інституційної спроможності утворює підґрунтя для виявлення невідповідностей між публічним визнанням спроможності інституту, його дієвості та реальним станом спроможності з огляду на вирішення суспільних проблем.

Обґрунтована необхідність посилення потенціалу інституту дорадництва на підставі аналізу спектру вітчизняних дорадчих послуг, запитів споживачів консультаційних послуг низки європейських країн, основних напрямів аграрної політики в умовах євроінтеграції. Виокремлено основні напрями розвитку інституційних дорадчих структур з урахуванням перспективних напрямів співробітництва у сільському господарстві в контексті євроінтеграційних угод. Для підвищення інституційної спроможності інформаційно-консультативного забезпечення аграрної політики в контексті євроінтеграційних доміант через посилення потенціалу інституту дорадництва вбачаємо доцільним на рівні Міністерства аграрної політики та продовольства формування цілісної концепції консультативної підтримки дрібних і середніх сільськогосподарських виробників. Раціональною основою концепції мають стати: SWOT аналіз доступу дрібних і середніх сільськогосподарських виробників до відповідних, релевантних знань і послуг, які б враховували їхні потреби, тематику наукових досліджень, зв'язок з іншими стейкхолдерами, які формують інноваційну мережу в сільському господарстві та сільських територіях; комплексна методика оцінки наявних дорадчих послуг з метою планування започаткування та /або оптимізації дорадчої підтримки, визначення її ефективності та дієвості в контексті євроінтеграції, воєнного та повоєнного відновлення; методика моделювання перспективної системи сільськогосподарського дорадництва у кожному регіоні та на національному рівні; створення загальнодоступного інтерактивного переліку усіх

організаційних типів консультаційних послуг під управлінням Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України.

**Ключові слова:** державна політика, дорадництво, сільське господарство, євроінтеграція.

**Abstract.** *The publication explores the problem of institutional capacity for information and advisory support in the context of European integration prospects of state agrarian policy. The definition of institutional capacity is multidimensional, which actualizes the decomposition of the analytical procedure and its understanding as functionality. The latter necessitates the analysis of structural aspects of institutions and the ability of their elements to solve specific social tasks, which is the central concept of public administration. Such an approach to understanding institutional capacity forms the basis for identifying discrepancies between the public recognition of the institution's capacity, its effectiveness, and the actual state of capacity in solving social problems.*

*The authors substantiate the need to strengthen the potential of the advisory institute based on an analysis of the spectrum of domestic advisory services, requests from consumers of advisory services in several European countries, and the main directions of agrarian policy in the context of European integration. The article identifies the main directions for developing institutional advisory structures, considering promising areas of cooperation in agriculture in the context of European integration agreements. To increase the institutional capacity of information and advisory support of agricultural policy in the context of European integration dominants by strengthening the potential of the advisory institute, we consider it appropriate at the level of the Ministry of Agrarian Policy and Food to form a holistic concept of advisory support for small and medium-sized agricultural producers. The rational basis of the idea should be: a SWOT analysis of access of small and medium-sized agricultural producers to appropriate, relevant knowledge and services that would take into account their needs, the subject of scientific research, and connections with other stakeholders who form an innovation network in agriculture and rural areas; a comprehensive methodology for assessing existing advisory services to plan the launch and/or optimization of advisory support, determine its effectiveness and efficiency in the context of European integration, war, and post-war recovery; methodology for modeling a promising agricultural advisory system in each region and at the national level; creation of a publicly available interactive list of all organizational types of advisory services under the management of the National Association of Agricultural Advisory Services of Ukraine.*

**Keywords:** public policy, counseling, agriculture, European integration.

**Постановка проблеми.** Євроінтеграція є ключовим і незмінним пріоритетом державної політики, цивілізаційним вибором українського народу. Критерії означення перспектив європейської інтеграції України – відповідність європейським зразкам інституціонального будівництва, зокрема, через підвищення потенціалу інституційної спроможності. Державна підтримка і проблема посилення інституціональної спроможності аграрного сектору як першочергове завдання державної політики з урахуванням інтеграції до європейського економічного простору та викликів воєнного стану зумовлює звертання до інституційних особливостей інформаційно-консультаційного забезпечення сільського господарства.

Дефініція інституційної спроможності є багатовимірною, це актуалізує декомпозицію аналітичної процедури і осмислення її як функціональності. Останнє зумовлює аналіз структурних аспектів інститутів та спроможності їхніх окремих елементів вирішувати конкретні суспільні завдання, що є центральним поняттям державного управління. Подібний підхід до розуміння інституційної спроможності утворює підґрунтя для виявлення невідповідностей між публічним визнанням спроможності інституту, його дієвості та реальним станом спроможності з огляду на вирішення суспільних проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства постала предметом наукових розвідок значного кола вітчизняних і зарубіжних дослідників [1; 2; 3]. Результати дослідження окремих аспектів державного регулювання інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства були подані у наукових публікаціях вітчизняних дослідників: О. Галича [4], В. Савченко, Л. Кононенко [5], О. Смолки [6] та ін. Попри вагомий науковий доробок та значний внесок у розробку проблеми, вважаємо, що питання підвищення потенціалу інституційної спроможності інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства у контексті євроінтеграційних перспектив аграрної політики через аналіз структурно-функціональних особливостей інформаційно-консультативних інституцій не постало предметом спеціального дослідження. Останнє і є **метою** публікації.

**Виклад основного матеріалу.** Отримання статусу кандидата на членство в ЄС актуалізувало питання забезпечення інституційних структур і процедур інформаційно-консультативної складової аграрної політики, які б ефективно підтримували галузеву складову процесу вступу та забезпечили національні пріоритети у процесі відновлення.

За даними табл. 1. чітко окреслюється предметне поле інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства у контексті євроінтеграційних угод через розвиток інституційних структур в галузі дослідництва, трансферу знань, дорадництва, та перспективні напрями співробітництва: біотехнологія, стале сільськогосподарське виробництво, стале рибальство.

Таблиця 1

**Структура зобов'язань з інформаційно-консультативного забезпечення та перспективні напрями за напрямком «Сільське господарство та розвиток сільської місцевості»**

Угода про Асоціацію між Україною та ЄС		Порядок денний асоціації Україна - ЄС	
Зобов'язання	Акти acquis ЄС	Зобов'язання	Акти acquis ЄС
1	2	3	4
Поширення знань шляхом проведення навчальних та інформаційних заходів.	V.17.404.f	Обміну найкращими практиками щодо відновлення та збереження природних ресурсів з метою забезпечення ефективного, сталого та високоякісного сільськогосподарського виробництва.	III.7.12
Сприяння інноваціям шляхом проведення досліджень та просування системи дорадництва до сільськогосподарських виробників.	V.17.404.g	Обміну найкращими практиками щодо сталого сільськогосподарського виробництва відновлювальних енергетичних ресурсів та їх використання, у тому числі у сільському господарстві.	III.7.12
Обмін найкращими практиками щодо механізмів підтримки політики у сфері сільського господарства та розвитку сільських територій.	V.17.404.i	Покращення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, в тому числі шляхом співробітництва щодо впровадження схем якості.	III.7.12
		Посилити співробітництво та спільно працювати у напрямі сталого рибальства в Чорному морі як у двосторонніх, так і в багатосторонніх рамках на основі екосистемного підходу до управління рибальством.	III.7.12

Джерело: Складено авторами за [7].

Існуюча інституційна структура інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства в Україні у загальному вигляді представлена:

- профільними галузевими науковими та науково-дослідними інститутами, науково-дослідними центрами;
- аграрними закладами вищої освіти;
- агротехнопарком;
- дорадчими службами;
- агроконсалтинговими компаніями;
- екстеншн центрами.

Усвідомлюємо, що частина функціоналу інформаційно-консультативного забезпечення стрімко цифровізується та логічно трансформується у бік комерційного консалтингу. На діяльність системи продовжує впливати чинник розмірності замовників консультативних послуг, великий агробізнес спроможний забезпечити тривалу стратегічну підтримку власної інноваційної політики.

У той же час конкурентна перевага дрібних і середніх сільськогосподарських виробників полягає у адаптивності до чинників середовища, швидкій оборотності засобів і відсутності великих витрат на менеджмент. За наявного різноманіття інституційних форм інформаційно-консультативної підтримки сільськогосподарських суб'єктів історично найбільш сформованою і організаційно окресленою залишається інфраструктура ринку сільськогосподарського дорадництва. Специфіка функціонування дорадчих служб завжди позиціонувалась та законодавчо визначена як просвітницька та практична допомога дрібним сільськогосподарським підприємцям. У світлі євроінтеграційного поступу підтримка інституту дорадництва та підвищення його інституційної спроможності у структурі інформаційно-консультативного забезпечення аграрної політики набуває особливої актуальності.

Результати аналізу структурного аспекту дорадчих інституцій за даними Реєстру сільськогосподарських дорадників та дорадників-експертів Міністерства аграрної політики та продовольства свідчать, що помітна частина вітчизняних дорадчих служб є структурними підрозділами галузевих органів управління або, в окремих випадках, створені на базі науково-дослідницьких чи освітніх установ [8].

Подібна організаційна форма піддавалась критиці з боку замовників, оскільки не завжди поставала гнучкою і адаптованою до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Для порівняння, у 2019 р. у США функціонувало 2900 екстеншн центрів, 91 дослідна станція для тестування технологій та лише 10 сільськогосподарських науково-дослідницьких інститутів [9]. У більшості країн ЄС послуги сільськогосподарського консультування надаються комерційними структурами, проте державне субсидювання знімає значну частину фінансового навантаження з сільськогосподарських виробників, у Німеччині – до 60%, в Бельгії, Італії, Литві та Угорщині – до 80% [10].

Результати дослідження функціональної структури регламентованої дорадчої підтримки на основі публічних даних кваліфікаційних свідоцтв дорадників зафіксували значний тематично-галузевий спектр консультаційної допомоги. На рис.1. подана спроба систематизації дорадчих послуг через формування типізованої структури за основними галузями знань без регіональної прив'язки. При логічній значній питомій вазі дорадницької підтримки у сфері агрономії водночас простежується диспропорція структури у бік економічно-юридичної складової, порівняно незначним постає спектр пропонованих послуг у

сфері сільськогосподарського виробництва, енергозбереження, біотехнології тощо.

#### Послуги за кваліфікаційним свідоцтвом дорадника, послуга.



Рис. 1. Типізована структура дорадчих послуг за основними галузями знань.

Джерело: Складено авторами.

Водночас аналіз результатів масштабного дослідження «Імплементация системи консультування фермерських господарств», опублікованого Європейською Комісією, дозволяє сформувати структуру запитів європейських сільськогосподарських виробників низки країн на консультаційні послуги: у сфері відновлювальних джерел енергії (40% запитів), екологічне і стале землеробство (33%), диверсифікація виробництва (27%) [11]. Що загалом корелює з визначеним нами предметним полем інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства України у контексті євроінтеграційних угод та узгоджується із структурою Цілей сталого розвитку України до 2030 р., іншими державними стратегічними документами у сфері сільського господарства.

Для підвищення інституційної спроможності інформаційно-консультативного забезпечення аграрної політики в контексті євроінтеграційних домінант через посилення потенціалу інституту дорадництва вбачаємо доцільним на рівні Міністерства аграрної політики та продовольства формування цілісної концепції консультативної підтримки дрібних і середніх сільськогосподарських виробників. Рациональною основою концепції мають стати: SWOT аналіз доступу дрібних і середніх сільськогосподарських виробників до відповідних, релевантних знань і послуг, які б враховували їхні потреби, тематику наукових досліджень, зв'язок з іншими стейкхолдерами, які формують інноваційну мережу в сільському господарстві та сільських територіях; комплексна методика оцінки наявних дорадчих послуг з метою планування започаткування та /або оптимізації дорадчої підтримки, визначення її ефективності та дієвості в контексті євроінтеграції, воєнного та повоєнного відновлення; методика моделювання перспективної системи сільськогосподарського дорадництва у кожному регіоні та на національному рівні; створення загальнодоступного інтерактивного переліку усіх організаційних типів консультаційних послуг під управлінням Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати здійсненого аналізу додатково актуалізують питання підвищення інституційної спроможності інформаційно-консультативного забезпечення сільського господарства через посилення потенціалу дорадництва відповідно до євроінтеграційних домінант аграрної політики.

**Список використаних джерел:**

1. Розвиток аграрної політики України в умовах євроінтеграції: монографія. А.Д. Діброва та ін.; за ред. А.Д. Діброви, В.Є. Андрієвського; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України, Ін-т розвитку аграр. ринків. Київ: Інтердрук, 2014. 568 с.
2. Жураковська Л.А. Щодо державної підтримки розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень (2014): вебсайт. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1521> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Скидан О.В. Інституціональні засади формування аграрної політики України: монографія. Житомир: Вид-во «Полісся», 2010. 308 с.
4. Галич О., Фененко О. Інформаційно-консультаційна послуга як основа сільськогосподарського дорадництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 261–267.
5. Савченко В.М., Кононенко Л.В. Оптимізація функціонування малих сільськогосподарських підприємств у контексті співпраці з регіональними дорадчими службами. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. (14). С. 43–51. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.6>.
6. Смукла О.І. Участь дорадчих служб у забезпеченні інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. 2018. (74). №3-4. С. 28–32.
7. Пульс Угоди. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/streams/agriculture> (дата звернення: 20.08.2024).
8. Реєстр сільськогосподарських дорадників та дорадників-експертів URL: <https://data.gov.ua/dataset/692017e5-408f-4ff1-9de7-88d7a19b67eb> (дата звернення: 20.08.2024).
9. University of Arkansas System. Division of Agriculture. Cooperative Extension Service. URL: <https://www.uaex.edu/default.aspx> (дата звернення: 20.08.2024)..
10. Final Report Summary – PRO AKIS (Prospects for Farmers' Support: Advisory Services in European AKIS). URL: <https://cordis.europa.eu/project/rcn/105025/reporting/en> (дата звернення: 20.08.2024).
11. Implementation of the farm advisory system URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/farmers-and-farming/implementation-farm-advisory-system\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/farmers-and-farming/implementation-farm-advisory-system_en) (дата звернення: 20.08.2024).

**References**

1. Dibrova, A.D. (Ed.) (2014). *Rozvytok ahrarnoyi polityky Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyi [Development of agrarian policy of Ukraine in the conditions of European integration]* [in Ukrainian].
2. Zhurakovska, L.A. (2014). Shchodo derzhavnoyi pidtrymky rozvytku sil's'kohospodars'koho doradnytstva v Ukrayini. Analitychna zapyska. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen' [Regarding state support for the development of agricultural advisory services in Ukraine. Analytical note. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen']. [www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua/articles/1521). Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1521> [in Ukrainian].
3. Skydan, O.V. (2010). *Instytutsional'ni zasady formuvannya ahrarnoyi polityky Ukrayiny [Institutional foundations of the formation of the agrarian policy of Ukraine]*. Zhytomyr [in Ukrainian].
4. Halych, O., & Fenenko, O. (2022). Informatsiyno-konsul'tatsiyina posluha yak osnova sil's'kohospodars'koho doradnytstva [Information and consultation service as the basis of agricultural counseling]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7, 1 [in Ukrainian].
5. Savchenko, V.M., & Kononenko, L.V. (2022). Optyimizatsiya funktsionuvannya malykh sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv u konteksti spivpratsi z rehional'nymy doradchymy sluzhbyamy [Optimizing the functioning of small agricultural enterprises in the context of cooperation with regional

- advisory services]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk Seriia: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, (14), 43–51. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.6>. [in Ukrainian].
6. Smulka, O.I. (2018). Uchast' doradchyykh sluzhb u zabezpechenni innovatsiynoho rozvytku sil'skohospodars'kykh pidpryyemstv [Participation of advisory services in ensuring innovative development of agricultural enterprises]. *Innovatsiina ekonomika. Naukovo-vyrobnychiy zhurnal – Innovative economy. Scientific and production journal*, 74, 3-4, 28–32 [in Ukrainian].
  7. Pul's Uhody [Pulse of the Agreement]. *pulse.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/streams/agriculture> [in Ukrainian].
  8. Reyestr sil'skohospodars'kykh doradnykiv ta doradnykiv-ekspertiv [Register of agricultural advisers and expert advisers]. *data.gov.ua*. Retrieved from <https://data.gov.ua/dataset/692017e5-408f-4ff1-9de7-88d7a19b67eb> [in Ukrainian].
  9. University of Arkansas System. Division of Agriculture. Cooperative Extension Service. *www.uaex.edu*. Retrieved from <https://www.uaex.edu/default.aspx> [in English].
  10. Final Report Summary – PRO AKIS (Prospects for Farmers' Support: Advisory Services in European AKIS). *cordis.europa.eu*. Retrieved from <https://cordis.europa.eu/project/rcn/105025/reporting/en> [in English].
  11. Implementation of the farm advisory system. *agriculture.ec.europa.eu*. Retrieved from [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/farmers-and-farming/implementation-farm-advisory-system\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cmef/farmers-and-farming/implementation-farm-advisory-system_en) [in English].

*Подано до редакції 23.08.24 р.  
Прийнято до друку 08.10.24 р.*

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>

Круглов Віталій, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціології і публічного адміністрування Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Kruhlov Vitalii, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of Department of sociology and public administration, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

✉ Vitalii.Kruhlov@khpi.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7228-8635>

## МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### MODELS OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MARTIAL LAW

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти формування ефективної моделі публічного управління в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи державного управління до викликів воєнного часу та забезпечення її ефективного функціонування в кризових умовах. Метою дослідження є аналіз та оцінка моделей ефективного публічного управління в умовах воєнного стану, визначення ключових стратегій і практик, які підвищують ефективність і стійкість держави під час криз. На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду розглянуто особливості трансформації системи публічного управління в умовах воєнного стану, виявлено основні виклики та визначено шляхи їх подолання.

У статті систематизовано ключові компоненти ефективної моделі публічного управління в умовах воєнного стану, які включають: правову базу, організаційну структуру, механізми управління та ресурсне забезпечення. Особлива увага приділяється аналізу різних моделей управління (централізованої, децентралізованої та змішаної) та їх ефективності в умовах воєнного стану. Досліджено роль військових адміністрацій як специфічних органів управління в умовах воєнного стану, проаналізовано особливості їх функціонування та взаємодії з іншими органами влади. Визначено ключові фактори успішної цивільно-військової співпраці та механізми координації дій різних органів влади в кризових умовах. На основі проведеного дослідження запропоновано комплексну модель ефективного публічного управління в умовах воєнного стану, яка враховує необхідність балансу між централізацією критично важливих функцій та збереженням елементів децентралізації для ефективного вирішення локальних проблем. Особливу увагу приділено питанням цифрової трансформації процесів управління та забезпечення інформаційної безпеки. Результати дослідження дають можливість удосконалити систему публічного управління в умовах воєнного стану, підвищення її ефективності та адаптивності до кризових ситуацій.

**Ключові слова:** публічне управління, воєнний стан, цивільно-військова співпраця, цифрова трансформація, національна безпека, антикризове управління, моделі управління.

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations as well as practical aspects of forming an effective model of public governance under martial law conditions. The study's relevance is driven by the need to adapt the state governance system to the challenges of wartime and ensure its effective functioning in crises. The study aims to analyze and assess models of effective public governance under martial law, identifying key strategies and practices that enhance the state's efficiency and resilience during crises. Based on the analysis of scientific sources and practical experience, the



paper explores the features of transforming the public governance system under martial law, highlights the main challenges, and identifies ways to address them.

The article systematizes the key components of an effective public governance model under martial law, which include the legal framework, organizational structure, management mechanisms, and resource support. Special attention is given to analyzing various governance models (centralized, decentralized, and mixed) and their effectiveness in martial law. The role of military administrations as specific governance bodies under martial law is studied, with an analysis of their functioning and interaction with other government agencies. Key factors for successful civil-military cooperation and mechanisms for coordinating the actions of various government bodies in crisis conditions are identified. Based on the research, a comprehensive model of effective public governance under martial law is proposed, considering the need for a balance between centralizing critically important functions and maintaining elements of decentralization for effectively addressing local issues. Special attention is given to the digital transformation of governance processes and ensuring information security. The study results provide an opportunity to improve the public governance system under martial law, enhancing its efficiency and adaptability to crises.

**Keywords:** public administration, martial law, civil-military cooperation, digital transformation, national security, crisis management, and management models.

**Постановка проблеми.** У період дії воєнного стану роль публічного управління стає ще більш критичною, оскільки держава повинна забезпечувати як безперервність надання основних послуг, так і впровадження надзвичайних заходів, спрямованих на підтримку національної безпеки та соціальної стабільності. Публічне управління під час воєнного стану принципово відрізняється від його звичайної діяльності через необхідність швидкого реагування на кризові умови, управління обмеженими ресурсами та координації зусиль на різних рівнях влади. Запровадження воєнного стану, законодавчої бази, спрямованої на зміцнення безпеки та підтримання громадського порядку, створює значні проблеми як для функціонування, так і для ефективності публічного управління.

Країни, які переживають збройні конфлікти стикаються з безпрецедентними проблемами з точки зору управління. До них належать порушення комунікаційних каналів, зміна політичних пріоритетів, економічна дестабілізація та необхідність швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності. Управління державними ресурсами, координація зусиль у сфері безпеки, забезпечення зв'язку між державними органами та підтримка державних послуг – це лише деякі з ключових обов'язків, які покладаються на органи влади в кризові періоди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конфлікти, що тривають у різних регіонах світу, викликали значний науковий інтерес до моделей ефективного публічного управління в умовах війни. Дослідники (В. Борщевський, О. Василиця, С. Єгоричева, М. Їжа, Л. Курносенко, Є. Матвеев, А. Мисишин, М. Лахижа, Дж. Немек, І. Павчук, П. Редді та ін.) все більше зосереджуються на розумінні того, як публічне управління може адаптуватися до криз, забезпечуючи стійкість та ефективність в умовах воєнного стану.

Так, дослідження факторів впливу на кризове управління в державному секторі підкреслило важливість лідерства, комунікації та досвіду антикризових команд на всіх етапах (докризовому, кризовому та післякризовому), вказуючи на те, що успішне управління кризою вимагає належної підготовки та адаптації стратегій комунікації для ефективного реагування на інциденти безпеки в динамічному середовищі [1]. М. Білинська досліджує концепцію національної стійкості в Україні під час і після війни, з акцентом на роль публічного управління

та введення поняття «стійкість публічного управління», що визначається як здатність соціальної системи протистояти викликам і відновлюватися, підкреслюючи важливість довіри до державних інститутів та співпраці між різними рівнями управління [2].

Науковці вивчають, як стратегічні альянси та цифрова трансформація сприяють підвищенню можливостей ланцюга постачання під час криз. Результати показують, що поєднання управлінських можливостей альянсу з цифровими технологіями підвищує гнучкість і адаптивність органів влади, що є критично важливим для їхньої ефективності в умовах нестабільності [3]. Актуальною роботою є [4], що зосереджена на адаптуванні державної політики, яка повинна мати здатність підтримувати стійкість проти зовнішніх і внутрішніх агресивних впливів, оперативно реагувати на широкий спектр загроз, адаптувати свої операції та підтримувати фундаментальні суспільні цінності та правові інститути. Дослідження підкреслює необхідність для держави залишатися гнучкою у своїх політичних реакціях на зміну динаміки конфлікту, підтримувати безперервну функціональність під час кризи та успішно відновлюватися від згубного впливу різних явищ.

Дослідження підкреслюють важливість адаптивності, стійкості та цифрової трансформації в публічному управлінні. Оскільки конфлікти продовжують формувати практику публічного управління в усьому світі, актуалізується необхідність подальших розробок для вдосконалення моделей і підвищення спроможності органів влади ефективно реагувати в період військового стану.

**Мета статті** – дослідження моделей ефективного публічного управління в умовах воєнного стану, визначення ключових стратегій і практик, які підвищують ефективність і стійкість держави під час криз.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні моделі управління державним сектором – це, приблизно, широке поєднання попередніх успадкованих моделей. Вони передбачають переплетення тенденцій Вебера, характеристик нового публічного менеджменту (НПМ), пост-НПМ та належного врядування з конкретними тенденціями моделі цифрового врядування, які характеризуються різними відмінними рисами залежно від країни та, як показують результати цієї статті, також залежно від рівня державного управління. Еволюція моделей державного управління намагається слідувати тенденціям загального розвитку навколишнього середовища, і, отже, найновіші ідеї спрямовані на вирішення сучасних змін і вимог, що постають перед суспільством, таких як залучення громадян, глобалізація, інформаційна технологія тощо [5].

Публічне управління в умовах воєнного часу зазнає суттєвих трансформацій для вирішення викликів, які породжує збройний конфлікт. Вказані зміни впливають на законодавчу базу, адміністративні структури та процеси управління, які є критично важливими для підтримки функціональності держави та стабільності суспільства. Запровадження та регулювання воєнного стану має вирішальне значення для забезпечення ефективного управління під час конфлікту. Воєнний стан зазвичай надає державним органам розширені повноваження для подолання загроз безпеці та стабілізації економіки. Основні законодавчі рамки дозволяють тимчасово призупинити певні громадянські свободи та реорганізувати урядові структури для спрощення процесу прийняття рішень. В умовах воєнного стану уряди повинні знайти баланс між національною безпекою та дотриманням громадянських прав. Міжнародне право допускає обмежені відступи від прав людини під час надзвичайних ситуацій, але вони повинні відповідати принципам необхідності та пропорційності [6].

У відповідь на загрози, спричинені військовим конфліктом, керівництво країни запровадило комплексну стратегію протидії, що базується на двох ключових напрямках: впровадження специфічних правил та обмежень воєнного часу, а також забезпечення економічної стабільності держави. Здатність нації витримувати критичні випробування визначається її спроможністю ефективно протистояти масштабним викликам та підтримувати життєздатність усіх систем, навіть за умов значних втрат і руйнувань [7].

Аналіз функціонування системи публічного управління під час війни виявив ключові групи викликів, які матимуть довготривалий вплив на стійкість держави [8]:

- безпекові виклики (суттєве обмеження операційної діяльності органів публічної влади через активні бойові дії);
- ресурсні виклики (дефіцит бюджетного фінансування та необхідність оптимізації державних програм; важливість збереження та розвитку людського капіталу [9]; необхідність раціонального розподілу обмежених ресурсів між оборонними та суспільними потребами);
- інтеграційні виклики (ускладнення координації між органами влади, бізнесом та громадським сектором; управління соціальною напругою в суспільстві; балансування між зобов'язаннями перед громадянами та міжнародними партнерами; необхідність прозорого адміністрування міжнародної допомоги та звітування за її використання);
- інформаційні виклики (обмежений доступ до актуальної інформації на тимчасово окупованих територіях та в зоні бойових дій; складність надання адміністративних послуг на непідконтрольних територіях; необхідність протидії дезінформації та забезпечення інформаційної безпеки).

Серед усіх можливих моделей публічного управління в умовах воєнного стану Україна обрала модель створення тимчасових органів управління територіями – модель військових адміністрацій. Військові адміністрації входять до системи органів виконавчої влади і в межах своїх повноважень здійснюють виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці. Оскільки військові адміністрації є невід'ємним елементом системи публічного управління, вони мають відповідні завдання, функції та повноваження, за допомогою яких здійснюється державна влада на територіях військових операцій. Загальна характеристика органів публічного управління може бути застосована і до військових адміністрацій, але з використанням методів, характерних для військового управління [10].

В умовах російської агресії проти України система державного управління зазнала кардинальних змін та набула специфічних характеристик, що відповідають викликам воєнного часу. Ключовими особливостями трансформації публічного управління стали: координація цивільно-військової взаємодії, що передбачає тісну співпрацю державних інституцій із військовими структурами для гарантування національної безпеки та захисту територіальної цілісності держави; запровадження механізмів антикризового менеджменту, спрямованих на оперативне реагування на загрози та мінімізацію наслідків бойових дій; консолідація суспільних ресурсів через активне залучення громадянського суспільства, підприємницького сектору та інших стейкхолдерів до процесів забезпечення обороноздатності та відбудови постраждалих територій; реорганізація управлінської системи шляхом впровадження гнучких механізмів адміністрування для ефективного подолання безпекових та гуманітарних

викликів; розширення міжнародної співпраці, що включає активну взаємодію з партнерами України для отримання всебічної підтримки та узгодження спільних дій у протидії агресії; модернізація інформаційної стратегії для забезпечення транспарентності владних рішень, суспільної мобілізації та протидії ворожій дезінформації; розгортання комплексних гуманітарних ініціатив, зокрема програм допомоги постраждалим, евакуації цивільного населення та медичного забезпечення; посилення правового захисту громадян через удосконалення нормативно-правової бази та забезпечення дотримання прав людини в умовах воєнного стану [11]. Вказані трансформації демонструють адаптивність української системи публічного управління та її спроможність ефективно функціонувати в екстремальних умовах збройного конфлікту.

Реформування державного управління України в умовах воєнного стану вимагає його адаптації до нових безпекових викликів при одночасному дотриманні основоположних конституційних принципів, що визначають Україну як суверенну, незалежну, демократичну, соціальну та правову державу з унітарним устроєм та недоторканною територією в межах визнаних кордонів. Ключовою конституційною цінністю залишається людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність та безпека, що формує фундаментальну основу для всіх трансформаційних процесів у державному управлінні. Права і свободи людини разом з механізмами їх гарантування продовжують визначати сутність та спрямованість діяльності держави, навіть в умовах воєнного стану, що вимагає особливо виваженого підходу до будь-яких управлінських змін [12].

Під час воєнного стану процеси публічного управління мають адаптуватися до кризового середовища. Пріоритетами стають ефективний перерозподіл ресурсів, швидке прийняття рішень і покращена координація між рівнями органів державної влади. Держава спрощує адміністративні функції шляхом централізації влади та скорочення адміністративних процедур для підвищення оперативності та розширює інструменти цифрового управління, що дозволяє підтримувати основні державні послуги, незважаючи на складнощі в інфраструктурі (табл. 1).

Таблиця 1

## Напрями змін у публічному управлінні в умовах воєнного стану

Напрями	Основні зміни в умовах воєнного стану
Правова база	Розширені повноваження щодо заходів безпеки, можливе призупинення деяких громадянських свобод
Реорганізація органів державної влади	Централізація прийняття рішень та зміни структур місцевого управління
Громадянські права та відповідальність	Правові виклики балансу цивільних прав із заходами безпеки
Централізація прийняття рішень	Централізація владних повноважень для швидшого реагування та покращення координації між державним і місцевим управлінням
Спрощення адміністративних процесів	Зменшення адміністративних процедур для прискорення прийняття рішень і розподілу ресурсів
Використання цифрових інструментів	Цифрове управління покращує надання основних послуг під час збою інфраструктури

Джерело: складено на основі: [6; 13; 14]

Публічне управління в умовах воєнного стану стикається з кількома викликами, найактуальнішими з яких є забезпечення національної безпеки, підтримка економічної стабільності та соціальних процесів (охорона здоров'я, освіта та соціальне забезпечення). Публічне управління має віддавати пріоритет

економічним заходам, таким як контроль над інфляцією та управління національним бюджетом, одночасно забезпечуючи доступність основних соціальних товарів і послуг. Публічне управління має сприяти міцній комунікації між державними органами та громадянами для забезпечення співпраці громадськості з розпорядчими актами органів влади.

Можна застосовувати різні моделі публічного управління, кожна з яких має свої сильні сторони та проблеми (табл. 2).

Таблиця 2

## Порівняння моделей публічного управління

Аспект	Централізована модель	Децентралізована модель	Змішана модель
Орган прийняття рішень	Концентровано на національному рівні для швидшої відповіді	Органи місцевого самоврядування зберігають контроль над прийняттям рішень і ресурсами на своїх територіях	Національний уряд зберігає повноваження щодо таких ключових стратегій, як оборона та національна безпека. Органи місцевого самоврядування здійснюють повсякденні функції (державні послуги та місцеві питання)
Розподіл ресурсів	Національний уряд контролює розподіл ресурсів, забезпечуючи рівномірність	Дозволяє адаптуватися до місцевих особливостей, покращуючи реагування на місцеві потреби	Здійснюється через поєднання централізованого розподілу стратегічно важливих ресурсів на державному рівні та децентралізованого управління місцевими ресурсами на рівні територіальних громад, що забезпечує оптимальний баланс між загальнодержавними пріоритетами та локальними потребами.
Координація між органами влади	Висока координація між військовою та цивільною гілками влади	Труднощі у підтримці узгодженої політики та координації між територіальними утвореннями	Забезпечується через поєднання вертикальних (ієрархічних) зв'язків для реалізації загальнодержавної політики та горизонтальних взаємодій для вирішення питань місцевого значення, при цьому використовуються як адміністративні методи координації, так і консультативно-дорадчі механізми.

Централізована модель управління характеризується концентрацією повноважень прийняття рішень на національному рівні та дозволяє швидко реагувати, спрощувати операції та покращувати координацію між військовими та цивільними органами влади, що має вирішальне значення під час війни. Децентралізована модель дозволяє органам місцевого самоврядування зберігати владу та автономію над своїми територіальними утвореннями, вирішувати специфічні місцеві потреби, але може створити проблеми з точки зору координації та розподілу ресурсів під час кризи та перешкоджати єдиній національній реакції під час воєнного стану [15-17]. Змішана модель управління поєднує централізоване прийняття рішень із децентралізованим виконанням, що дозволяє національним органам влади зберігати стратегічний контроль, одночасно надаючи повноваження місцевим органам влади управляти повсякденними процесами [5; 18].

Публічне управління в умовах воєнного стану потребує глибоких коректив у правовому, адміністративному та операційному аспектах. Виклики, пов'язані з війною, вимагають адаптивної правової бази, спрощених адміністративних процесів та інноваційних рішень для забезпечення національної безпеки, економічної стабільності, цифрового управління та збереження суспільної довіри та безперервності основних соціальних послуг. Публічне управління під час воєнного стану передбачає адаптивність для забезпечення стабільності, безпеки

та надання основних послуг, що потребує впровадження комплексної моделі (рис. 1).



Рис. 1. Комплексна модель ефективного публічного управління в умовах воєнного стану

Виклики, пов'язані з воєнним станом, вимагають інноваційних та адаптованих підходів до публічного управління, що має вирішальне значення для підтримки громадської довіри та забезпечення ефективності діяльності під час воєнного стану. Чітка комунікація, прозорість у прийнятті рішень і здатність викликати довіру як серед державних службовців, так і серед громадян є важливими складовими успішного управління.

Щоб вирішувати питання у мінливому середовищі воєнного стану, структури публічного управління мають бути адаптивними та гнучкими, що включає децентралізацію прийняття рішень, де це необхідно, і створення гнучких механізмів реагування, які можуть швидко пристосовуватися до нових викликів. Адаптивні структури управління більш успішні у вирішенні непередбачуваної природи кризових середовищ [19]. Використання цифрових технологій може значно підвищити ефективність та стійкість публічного управління в умовах воєнного стану. Автоматизація та цифрові інструменти можуть оптимізувати комунікацію, покращити процес прийняття рішень і підтримувати важливі послуги навіть за напруги конфлікту. Цифрові платформи забезпечують підтримку зв'язку між органами влади дозволяють краще планувати та працювати з регіональними бюджетами навіть в умовах воєнного стану, надаючи дані в реальному часі та сприяючи комунікації між зацікавленими сторонами [20].

Для покращення публічного управління під час воєнного стану необхідний багатоаспектний підхід. Ефективне управління та комунікація допомагають підтримувати довіру громадськості та забезпечують чітке керівництво. Адаптивні

та гнучкі структури управління дозволяють швидше та ефективніше реагувати на виникаючі кризи, а використання цифрових інструментів і автоматизації допомагає підтримувати безперервність управління. Впроваджуючи рекомендації, держава може стати більш стійкою та краще підготовленою до боротьби з викликами воєнного стану.

**Висновки.** Ефективне публічне управління в умовах воєнного стану вимагає комплексної трансформації всієї системи управління та впровадження адаптивних механізмів реагування на кризові ситуації. Аналіз наукових джерел демонструє, що успішна модель публічного управління в умовах воєнного стану має базуватися на ключових компонентах: правовому, організаційному, управлінському та ресурсному забезпеченні.

В умовах воєнного стану відбувається зміна системи публічного управління, яка характеризується: посиленням централізації влади у критично важливих сферах; створенням спеціальних органів управління (військових адміністрацій); спрощенням адміністративних процедур; розширенням повноважень органів державної влади при одночасному збереженні базових демократичних принципів та механізмів захисту прав громадян. Ключовим елементом ефективного публічного управління в умовах воєнного стану є впровадження гнучких механізмів координації між різними рівнями влади та забезпечення швидкого реагування на виникаючі загрози. Особливу роль відіграє цифрова трансформація процесів управління, яка дозволяє підтримувати безперервність надання державних послуг та забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади.

Важливим аспектом є забезпечення балансу між централізацією управління, необхідною для швидкого реагування на кризові ситуації, та збереження елементів децентралізації, які дозволяють ефективно вирішувати локальні проблеми на місцях. Успішна модель публічного управління має враховувати як загальнодержавні пріоритети (національна безпека, економічна стабільність), так і специфічні потреби окремих територій та громад. Ефективність публічного управління в умовах воєнного стану значною мірою залежить від здатності системи адаптуватися до нових викликів, забезпечувати раціональне використання обмежених ресурсів та підтримувати належний рівень координації між різними органами влади та іншими стейкхолдерами. Особливу увагу слід приділяти питанням інформаційної безпеки, протидії дезінформації та забезпечення прозорої комунікації з громадськістю.

#### Список використаних джерел:

1. Tokakis V., Polychroniou P., Boustras G. Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*. 2019. №113. С. 37–43.
2. Bilynska M. Building National Resilience During and After the War in Ukraine: The Public Administration Approach. *EU and Western Balkan states*. 2023. №1–2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3989081>.
3. Dubey R., Bryde D. J., Blome C., Dwivedi Y. K., Childe S. J., Foropon C. Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study. *International Journal of Production Economics*. 2024. №269. P. 109166.
4. Turetskov T., Serohina N., Koshmal S., Avanesov H., Koshova S. Implementation of public policy in the face of political, military and financial risks and threats. *Ad alta: journal of interdisciplinary research*. 2023. №2(13). Special issue XXXVI. P. 159–163.
5. Aristovnik A, Murko E, Ravšelj D. From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Administrative Sciences*. 2022. № 12(1). P. 26. <https://doi.org/10.3390/admsci12010026>.

6. Mysyshyn A. Advanced Technologies in the War in Ukraine: Risks for Democracy and Human Rights. GMF, 2024. URL: <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2024-10/Mysyshyn%20-%20Ukraine%20war%20tech%20-%20paper.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).
7. Стійкість України: уроки 2022 року. ЦЕС, 2022. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Стійкість-України.-Уроки-2022.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).
8. Іжа М.М., Курносенко Л.В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. №19. С. 11–30.
9. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 21–33.
10. Pavchuk I. The administrative and legal status of military administrations in Ukraine depending on the order of their creation. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2024. №2. Р. 91–98.
11. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 30–34.
12. Lakhyzha, M., Yehorycheva S. Transformation of the Public Administration in Ukraine under Martial Law. *Годишник на департамент «Администрация и управление»*. 2022. № 7. Р. 40–56.
13. Tew Y. Constitutional statecraft in Asian courts. Oxford University Press, Oxford Academic, 2020. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198716839.003.0009>.
14. Darkovich A., Hnyda O. (De) centralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine. Kyiv School of Economics, 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-English.pdf> (дата звернення: 08.10.2024).
15. Witesman E. Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 2020. URL: <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1390> (дата звернення: 08.10.2024).
16. Rodríguez-Pose A., Muštra V. The economic returns of decentralisation: Government quality and the role of space. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2022. №54(8). Р. 1604–1622.
17. Decentralisation and local governance: Pursuing area-based approaches that support accountability in the restoration of basic services and economic recovery in Syria. *Urban recovery framework*, 2022. URL: [https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/lg\\_paper\\_final.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/lg_paper_final.pdf) (дата звернення: 08.10.2024).
18. Nemes J., Reddy P. S. Public Administration in Conflict Affected Countries. Springer International Publishing AG, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-74966-8>.
19. Akther S. Evans J. Emerging attributes of adaptive governance in the global south. *Frontiers in Environmental Science*. 2024. №12. Р. 1372157. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>.
20. Yevsieiev V., Rovynska K., Koshovyi B., Myrna O., Syniavska O. Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects. *Amazonia Investiga*. 2024. №13(75). Р. 274–284.

#### References

1. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37–43[in English].
2. Bilynska, M. (2023). Building National Resilience During and After the War in Ukraine: The Public Administration Approach. *EU and Western Balkan states*, 1–2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3989081> [in English].
3. Dubey, R., Bryde, D. J., Blome, C., Dwivedi, Y. K., Childe, S. J., & Foropon, C. (2024). Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study. *International Journal of Production Economics*, 269, 109166 [in English].
4. Turetskov, T., Serohina, N., Koshmal, S., Avanesov, H., & Koshova, S. (2023). Implementation of public policy in the face of political, military and financial risks and threats. *Ad alta: journal of interdisciplinary research*, 2(13), Special issue XXXVI, 159–163[in English].
5. Aristovnik, A, Murko, E, & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Administrative Sciences*, 12(1), 26. <https://doi.org/10.3390/admsci12010026> [in English].



6. Mysyshyn, A. (2024). Advanced Technologies in the War in Ukraine: Risks for Democracy and Human Rights. GMF. *www.gmfus.org*. Retrieved from <https://www.gmfus.org/sites/default/files/2024-10/Mysyshyn%20-%20Ukraine%20war%20tech%20-%20paper.pdf> [in English].
7. Centre for Economic Strategy (2022). Stiykist' Ukrayiny: uroky 2022 roku [Resilience of Ukraine: lessons from 2022]. *ces.org.ua*. Retrieved from <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/12/Стійкість-України.-Уроки-2022.pdf> [in Ukrainian].
8. Izha, M.M., & Kurnosenko, L.V. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh vyklykiv voiennoho stanu [Public administration in the context of martial law challenges]. *Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok – Public administration and regional development*, 19, 11–30 [in Ukrainian].
9. Kruhlov, V.V., & Tereshchenko, D.A. (2023). Derzhavna polityka vidnovlennya lyudskoho kapitalu Ukrayiny v pislyavoyennyi period [State policy of restoration of human capital of Ukraine in the post-war period]. *Osvitnya analityka Ukrayiny – Educational analytics of Ukraine*, 2, 21–33 [in Ukrainian].
10. Pavchuk, I. (2024). The administrative and legal status of military administrations in Ukraine depending on the order of their creation. *Visegrad Journal on Human Rights*, 2, 91–98 [in English].
11. Borshchovsky, V.V., Vasylytsia, O.B., & Matveev, E.E. (2022). Publichne upravlinnya v umovakh voyennoho stanu: instytutsiyni transformatsiyi, stratehichne planuvannya ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnya i administruvannya – State and Regions, Series: Public Management and Administration*, 2 (76), 30–35 [in Ukrainian].
12. Lakhyzha, M., & Yehorycheva, S. (2022). Transformation of the Public Administration in Ukraine under Martial Law. *Hodyshnyk na departament «Admynstratsyya y upravlenye» – Godishnik on the department “Administration and Management”*, 7, 40–56 [in English].
13. Tew, Y. (2020). *Constitutional statecraft in Asian courts*. Oxford University Press, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198716839.003.0009> [in English].
14. Darkovich, A., & Hnyda, O. (2024). (De) centralisation? Trends in the interaction of local self-government and state authorities at the local level in Ukraine. Kyiv School of Economics. *kse.ua*. Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-English.pdf> [in English].
15. Witesman, E. (2020). Centralization and Decentralization: Compatible Governance Concepts and Practices. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Retrieved from <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1390> [in English].
16. Rodríguez-Pose, A., & Muštra, V. (2022). The economic returns of decentralisation: Government quality and the role of space. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 54(8), 1604–1622 [in English].
17. Urban recovery framework. (2022). Decentralisation and local governance: Pursuing area-based approaches that support accountability in the restoration of basic services and economic recovery in Syria. *unhabitat.org*. Retrieved from [https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/lg\\_paper\\_final.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/lg_paper_final.pdf) [in English].
18. Nemeč, J., & Reddy, P. S. (2021). *Public Administration in Conflict Affected Countries*. Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-74966-8> [in English].
19. Akther, S. & Evans, J. (2024). Emerging attributes of adaptive governance in the global south. *Frontiers in Environmental Science*, 12, 1372157. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157> [in English].
20. Yevsieiev, V., Rovynska, K., Koshovyi, B., Myrna, O., & Syniavska, O. (2024). Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects. *Amazonia Investiga*, 13(75), 274–284 [in English].

Подано до редакції 9.10.24 р.  
Прийнято до друку 13.11.24 р.

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-74-84>

Пархоменко-Куцевіл Оксана, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Parkhomenko-Kutsevil Oksana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration of the Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ [pkoi@ukr.net](mailto:pkoi@ukr.net)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ: ЗАКОРДОННІ ПРАКТИКИ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

### MODERN ASPECTS OF SOCIAL PROTECTION OF PERSONS WITH DISABILITIES: FOREIGN PRACTICES AND EXPERIENCE FOR UKRAINE

**Анотація.** У статті проаналізовані інноваційні закордонні практики щодо соціального захисту осіб з інвалідністю. Зазначено, що реалізація права даних осіб вести самостійний спосіб життя здійснюється за допомогою його соціального захисту, мета якого – компенсація наявних у осіб з інвалідністю обмежень життєдіяльності, і вирівнювання, таким чином, його можливостей у порівнянні з іншими людьми. Зазначена мета досягається за допомогою створення доступного середовища, реабілітації, матеріального забезпечення, соціального обслуговування, надання пільг та ін. Таким чином, аналізована діяльність носить багатоаспектний характер і потребує комплексного регулювання різними галузями публічного управління.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що державна політика щодо осіб з інвалідністю має на меті: по-перше, забезпечити їх максимальну участь в економічному та соціальному житті суспільства та особливо стимулювати їх працевлаштування та участь на ринку праці; по-друге: забезпечити гарантований дохід, так, щоб люди з інвалідністю не позбавлялися можливості жити гідно через свою інвалідність. Основним завданням політики, що проводиться більшістю економічно розвинених країн, стало поєднати цих багато в чому несумісних цілей. Оскільки грошова допомога не завжди сприяє участі інваліда в суспільстві, не завжди стимулює його до активного пошуку роботи, то в законодавстві багатьох країн крім грошових виплат передбачаються заходи, що гарантують участь особи в економічному та соціальному житті.

У багатьох країнах застосовуються державні субсидії підприємствам, що використовують працю інвалідів. Субсидії, як правило, надаються тільки тоді, коли людина з інвалідністю гарантовано отримує таку ж заробітну плату, як і працівник без інвалідності на аналогічній посаді і має довгостроковий трудовий контракт. В основному субсидії надаються на робоче місце для людини з інвалідністю, придбання спеціалізованого обладнання та ін. У деяких країнах роботодавці отримують пільги щодо внесків у фонди соціального страхування.

У багатьох країнах люди з інвалідністю мають переваги за участю в різних тренінгах та програмах професійного навчання, що реалізуються на підприємствах. Також люди з інвалідністю можуть брати участь у державних програмах професійного навчання, без необхідності мати статус безробітного протягом певного мінімального періоду. У більшості країн існують спеціалізовані підприємства, які використовують працю інвалідів. Проте такі підприємства розцінюються не як місце роботи для людини з інвалідністю, а як «запасний варіант» працевлаштування, коли не вдається знайти місце роботи на загальних для всіх

умовах. Також такі підприємства використовують працю людей, які мають серйозні порушення, для яких фізично неможливо або надзвичайно важко створити необхідні умови праці на звичайному підприємстві.

**Ключові слова:** публічне управління, соціальна політика, механізм державної політики в сфері соціального захисту, соціальний захист людей з інвалідністю, закордонний досвід соціального захисту осіб з інвалідністю, пенсії, пільги, субсидії.

**Abstract.** The article analyzes innovative foreign practices in socially protecting persons with disabilities. The implementation of the right of a disabled person to lead an independent lifestyle is carried out through his social protection, the purpose of which is to compensate for the limitations of life activities that persons with disabilities have and thus equalize their opportunities in comparison with other people. This goal is achieved by creating an accessible environment, providing rehabilitation, material support, and social services, as well as providing benefits. Thus, the analyzed activity is multifaceted and requires comprehensive regulation by various branches of public administration.

The state policy towards persons with disabilities aims: firstly, to ensure their maximum participation in the economic and social life of society and significantly to stimulate their employment and participation in the labor market; secondly, to provide a guaranteed income so that persons with disabilities are not deprived of the opportunity to live with dignity because of their disability. The main task of the policy pursued by most economically developed countries is to combine these largely incompatible goals. Since cash assistance does not always contribute to the participation of a disabled person in society and does not constantly stimulate him to seek work actively, the legislation of many countries, in addition to cash payments, provides for measures that guarantee a person's participation in economic and social life. In many countries, state subsidies are applied to enterprises that use the labor of persons with disabilities. As a rule, subsidies are provided only when a person with a disability is guaranteed to receive the same salary as an employee without a disability in a similar position and has a long-term employment contract. Subsidies are mainly provided in the workplace for a person with a disability, the purchase of specialized equipment, etc. In some countries, employers receive benefits from contributions to social insurance funds.

In many countries, people with disabilities can participate in various training and vocational training programs implemented at enterprises. People with disabilities can also participate in state vocational training programs without having to be unemployed for a certain minimum period. In most countries, there are specialized enterprises that use the labor of disabled people. However, such enterprises are not considered a workplace for a person with a disability but a «backup option» for employment when it is not possible to find a workplace on general terms for all. Such enterprises also use the labor of people with severe disabilities for whom it is physically impossible or extremely difficult to create the necessary working conditions at a regular enterprise.

**Keywords:** public administration, social policy, state policy mechanism in the field of social protection, social protection of people with disabilities, institutional and organizational components of the implementation of social protection of people with disabilities in Ukraine, rehabilitation of people with disabilities, employment of people with disabilities, integration of people with disabilities into society, foreign experience of social protection of people with disabilities, pensions, benefits, subsidies.

**Постановка проблеми.** Соціальний захист осіб з інвалідністю є напрямом державної політики України. Питання реабілітації та абілітації таких осіб є досить актуальними на сьогоднішній день. В умовах війни кількість осіб з інвалідністю збільшується і це працездатні люди, які можуть працювати і приносити користь суспільству.

Поняття соціального захисту та реабілітації інвалідів виводиться як з міжнародного законодавства, так і законодавства багатьох країн, зокрема і українського, що свідчить про високу значимість даного явища в сучасному житті

та призводить до різних підходів до поняття «соціальний захист інвалідів», «соціальна реабілітація інвалідів» як у нормативно-правових актах, так і у доктрині.

Поняття «реабілітація» до Другої світової війни не було широко поширеним, тому що не було яскраво виражених передумов для розвитку соціального захисту інвалідів, які виділили б проблему інвалідності як соціального явища та її наслідків як соціально-правового явища. Друга світова війна стала тим апогеєм, який гостро підняв згадану проблему та змусив розширювати тлумачення поняття «соціальний захист», «реабілітація»: не тільки у їх медичному аспекті, а й соціальному, професійному. У ході історичного ці розвитку поняття неодноразово модернізувалися.

На сьогодні актуальним є питання запровадження таких державних механізмів для реабілітації інвалідів, які б сприяли їх інтеграції у сучасне суспільство, працевлаштуванню, вільному та безбар'єрному доступу до всієї інфраструктури, можливості жити так, як люди без інвалідності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми соціального захисту людей з інвалідністю, соціального захисту населення, удосконалення системи соціального захисту осіб з інвалідністю, інтеграція людей з інвалідністю у суспільство, формування безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю аналізують багато науковців, у тому числі: М. Авраменко, С. Богданов, З. Бурик, Н. Борецька, М. Кравченко, Е. Лібанова, В. Ляшенко, О. Макарова, С. Мельник, К. Міщенко, О. Петроє, В. Петрова, В. Скуратівський, І. Смирнова, В. Сушкевич та ін.

**Метою дослідження** є системний аналіз інноваційних закордонних практик щодо соціального захисту осіб з інвалідністю та запровадження їх в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація права інваліда вести самостійний спосіб життя здійснюється за допомогою його соціального захисту, мета якого – компенсація наявних у осіб з інвалідністю обмежень життєдіяльності, і вирівнювання, таким чином, їх можливостей у порівнянні з іншими людьми. Зазначена мета досягається за допомогою створення доступного середовища, реабілітації, матеріального забезпечення, соціального обслуговування, надання пільг та ін. Таким чином, аналізована діяльність носить багатоаспектний характер і потребує комплексного регулювання різними галузями публічного управління.

У деяких європейських країнах ще до Другої світової війни існувало законодавство щодо інвалідів, в основі якого лежали заходи, що стосуються інвалідів-ветеранів або незаможних громадян на момент початку ХХ ст. Деякі країни приступили до здійснення конкретних заходів для підтримки інвалідів після Другої світової війни, а також ухвалили закони щодо їх реабілітації. До кінця 70-х рр. ХХ ст. домінувала концепція визнання для інвалідів всіх основних прав без спеціальних соціальних заходів. Вважалося, що принципи недискримінації та поваги до людської гідності, проголошені у Міжнародному біллі про права людини, достатні для інвалідів. Проблеми інвалідності та практична діяльність із захисту прав інвалідів вимагали створення окремої міжнародної системи захисту їх прав.

Першим документом, який змінив підхід до вирішення проблем інвалідів, стала Всесвітня програма дій щодо інвалідів. До її прийняття соціальна політика по відношенню до інвалідів включала лише заходи медичного характеру, реабілітацію і профілактику щодо попередження окремих причин інвалідності. Проголошені Програмою цілі забезпечення рівності та повної участі інвалідів у суспільному житті та розвитку свідчили про зміну розуміння стану інвалідності

міжнародною спільнотою, яка визнала необхідність застосування цілісного підходу до вирішення проблем інвалідності.

Істотно змінилося і саме розуміння поняття «інвалідності»: інвалідів перестали відносити до вразливих груп населення, оскільки особою з інвалідністю з тієї чи іншої причини може стати будь-яка людина на будь-якому етапі її життєвого циклу. Підхід, заснований на принципі «уразливості» інвалідів, поступився місцем концепції розвитку соціальної самодостатності інвалідів, що включає в себе заходи щодо створення умов адаптації інвалідів у «звичайних» соціальних та економічних структурах. Створення рівних можливостей для інвалідів сприймається як процес забезпечення доступності всіх сфер життя. Основним компонентом забезпечення доступності є заходи сприяння повноцінній та ефективній участі інвалідів у процесі прийняття рішень.

У рамках розвитку ідей Світової програми було прийнято Стандартні правила забезпечення рівних можливостей для інвалідів. Правовою основою Стандартних правил стали Міжнародна конвенція про права людини, Конвенція про права дитини, Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, а також Всесвітня програма дій щодо інвалідів.

3 травня 2008 р. було затверджено та прийнято Конвенцію про права інвалідів. Метою Конвенції, як зазначено у Статті 1, є «реалізація, захист та забезпечення для інвалідів рівного користування всіма основними правами та свободами, а також заклик до поваги до їх вроджених достоїнств» [1]. Конвенція відзначає значні зрушення у сприйнятті суспільством інвалідів, оскільки кожна людина стає відповідальною за прийняття рішень щодо свого життя. Завдяки цьому інваліди стають «носіями прав» та «суб'єктами закону» [1], одержуючи повне право на складання та втілення в життя планів чи політик, які мають до них відношення. Конвенція переносить акцент з доступності матеріальних благ на ширшу проблему рівності та визначення соціальних бар'єрів, що перешкоджають участі інвалідів у суспільному житті, користуванні ресурсами охорони здоров'я, освіти, працевлаштування та розвитку як особистості.

Мета цієї конвенції полягає у заохоченні, захисті та забезпеченні повного здійснення інвалідами всіх прав та свобод на рівній основі. Вона охоплює низку таких ключових питань, як доступність, індивідуальна мобільність, здоров'я, освіта, зайнятість, абілітація та реабілітація, участь у політичному житті, а також рівність та недискримінація. Ця конвенція змінює уявлення про інвалідність як проблему соціальної допомоги і зосереджується на питаннях дотримання прав людини і визнання того, що бар'єри та забобони, що існують у суспільстві, самі по собі є неповноцінними.

Країни, що ратифікували Конвенцію, юридично зобов'язані ставитися до інвалідів не тільки як до потерпілих або громадської меншості, але як суб'єктів закону з чітко сформульованими правами. Ці держави також зобов'язані адаптувати національне законодавство згідно з міжнародними стандартами, встановленими в угоді.

Виходячи з пріоритетів соціальної політики у всьому світі, соціальна реабілітація здійснюється за декількома напрямками. В даний час у світі реалізуються три основні моделі: ліберальна (англосаксонська) модель, соціал-демократична (скандинавська) модель, корпоративна (континентальна) модель. Кожна країна з урахуванням специфіки формує власну модель соціальної реабілітації. Вперше в історії для інвалідів, що розглядаються як рівноправні члени суспільства та його активні учасники, створюються передумови для їх повернення у звичайне середовище шляхом деізоляції.

На рівні окремих країн найбільш гарантованим інструментом захисту прав інвалідів є їхні конституції. У низці держав, які по праву називають себе соціальними, питання захисту прав інвалідів є пріоритетними. У цих країнах проблеми інвалідів вперше актуалізували глави держав, як правило, що зробили значний внесок у сферу соціальної турботи про своїх громадян. Найбільш чітко та ефективно це виявилось в США.

У 1973 р. було прийнято Закон «Про реабілітацію», який передбачав недопущення дискримінації в державних програмах США під час укладання контрактів з федеральним урядом [2].

У 1976 р. Конгресом США було прийнято Закон про освіту для всіх дітей-інвалідів [2]. Цей закон відкрив двері шкіл для дітей з інвалідністю і ввів низку захисних заходів, що регулюють спеціальну освіту, що їм надається.

1988 р. Конгрес США ухвалив Закон про допомогу за допомогою технічних засобів особам з інвалідністю, відомий як «Тек-Акт». Відповідно до цього закону, фізичні обмеження визнавалися «природним елементом людського існування», який «аж ніяк не применшує права кожного на незалежність, самовизначення, змістовну кар'єру або повну участь у спільному економічному, політичному, соціальному, культурному та освітньому» житті американського суспільства.

Після ухвалення даних нормативно-правових актів почався рух самих інвалідів проти дискримінації. Велику роль у цьому відіграли суди, які приймали рішення на користь інвалідів і накладали суворі санкції у разі невиконання норм нових законів. Спеціально створені бригади будівельників-підрядників по всіх штатах Америки стали робити з'їзди та пандуси, покращуючи доступність американських міст для інвалідів. Пізніше були прийняті ще закони, що істотно покращують умови життя інвалідів, що надають рівні права та рівні можливості для осіб з якоюсь формою інвалідності (наприклад, Закон «Про освіту осіб з відхиленнями у розвитку та здоров'я» 1997 р.).

16 грудня 2003 р. Конгрес США ухвалив закон, в якому обумовлюється перевага ветеранів та інвалідів збройних сил, а також фірм, де такі особи працюють, під час укладання трудових контрактів з федеральним урядом.

Після прийняття в США в 1990 р. Закону «Про американців-інвалідів» [3] отримала розвиток так звана інноваційна модель соціальної політики, або модель реалізації цивільних прав – антидискримінаційна концепція соціальної політики, що проводиться по відношенню до інвалідів.

Модель реалізації громадянських прав є інноваційною у тому сенсі, що вперше в історії в ній інваліди розглядаються як рівноправні члени суспільства та його активні учасники, та створюються передумови для їхнього повернення у звичайне середовище шляхом деізоляції.

Розроблена США модель реалізації цивільних прав сприймається як міжнародний зразок соціальної політики. У даній моделі не тільки найбільш повно захищені громадянські права, що сприяють підвищенню соціального статусу та інтеграції інвалідів у суспільство, а й визначено як економічно вигідна для держави практика деінституціоналізації, тобто згортання мережі спеціалізованих інтернатів та установ стаціонарного типу та розвитку обслуговування інвалідів за місцем проживання.

На сьогодні базовим нормативно-правовим актом, що захищає права інвалідів у США, є згаданий Закон «Про американців-інвалідів» [3], який забороняє дискримінацію інвалідів у трудових відносинах, у державних органах влади, у місцях громадського користування, торгівлі, на транспорті. Закон наказує органам влади всіх рівнів забезпечувати для інвалідів «рівний доступ до

отримання переваг від різного виду діяльності, програм та послуг» [3]. Це включає користування державними системами освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг, перебування в судах, на виборчих дільницях та міських зборах. Закон зобов'язує робити «розумні зміни політики, практики та процедур для уникнення дискримінації щодо інвалідів» [3]. Крім того, відповідні державні служби та будівельні компанії повинні враховувати особливості інвалідів при зведенні нових та реконструкції наявних будівель, щоб полегшити доступ до них людям, які користуються інвалідними візками. Адміністрація громадського транспорту не повинна допускати дискримінації інвалідів у разі надання своїх послуг. Їй потрібно забезпечувати інвалідам належні зручності при посадці та висадці і проїзді або надавати спеціальні транспортні засоби тим інвалідам, які не в змозі самостійно користуватися звичайними видами громадського транспорту.

Окремий закон «Про працевлаштування інвалідів» регламентує питання працевлаштування та забороняє дискримінацію інвалідів при прийомі на роботу, просуванні по службі, професійному навчанні, оплаті праці.

Успіх американської моделі турботи про інвалідів полягає не тільки в законодавчому регламентуванні діяльності сфери соціальних послуг, а й в ініціативах самого суспільства, спрямованих на те, щоб люди з тими чи іншими фізичними вадами могли максимально відчувати себе повноцінною та інтегрованою частиною суспільства.

Механізми закріплення прав інвалідів у економічно розвинених країнах різні: у Канаді принцип рівноправності та заборони дискримінації інвалідів міститься в Конституції країни, у Німеччині – в Основному законі, спеціальному розділі Кодексу соціального законодавства, законах «Про інвалідів», «Про однаковість заходів щодо реабілітації», «Про сприяння інвалідам у користуванні громадським транспортом», «Про боротьбу з безробіттям серед інвалідів», у Великій Британії – у спеціальних законах «Про недискримінацію інвалідів», «Про національну допомогу», «Про інвалідів», «Про допомогу по довічній інвалідності та для працюючих інвалідів», «Про соціальне забезпечення», в Угорщині – у законі «Про права інвалідів та забезпечення для них рівних можливостей».

Корисний для вивчення досвіду роботи Канади з працевлаштування інвалідів. У рамках спеціальної програми «Стратегія працевлаштування молоді» [4] передбачається низка заходів щодо здобуття молоддю спеціальної чи вищої освіти, працевлаштування, зокрема: пільги для роботодавців, які працевлаштовують молодих інвалідів, компенсація вартості обладнання, необхідного для осіб з інвалідністю. Програма студентських позик надає фінансові пільги для інвалідів-студентів.

У Канаді застосовується системний підхід до здійснення інтеграції інвалідів у суспільстві. Їхня рівність з іншими громадянами закріплена на законодавчому рівні, а також заохочується розвиток захисту від дискримінації при наданні товарів та послуг, житла, роботи інваліда. Таким чином, питаннями соціального захисту, реабілітації та інтеграції інвалідів у суспільство займаються державні структури на всіх рівнях.

Механізм отримання соціальної послуги для інваліда нічим не відрізняється від послуг для інших громадян, оскільки їхня рівність закріплена в конституції. Розглянемо оформлення послуги через портал «Canada.ca», його можна уявити так:

- 1) вибір необхідної категорії послуг, які необхідні особі, на порталі Canada.ca;

- 2) вибір державної послуги, що цікавить громадянина на порталі Canada.ca;
- 3) перехід за посиланням на сторінку, що містить повну інформацію про необхідну послугу, із зазначенням часу отримання цієї послуги в електронному вигляді;
- 4) вибір кнопки «подання заявки»;
- 5) відповіді уточнюючі питання;
- 6) заповнення анкети на отримання послуги;
- 7) відправка анкети на отримання послуги [5].

Доступ до цієї послуги можна також отримати і через [Serviccanada.gc.ca](http://Serviccanada.gc.ca). Також на порталах [Serviccanada.gc.ca](http://Serviccanada.gc.ca) і [Canada.ca](http://Canada.ca) міститься повний алфавітний список різних форм, бланків та заяв, які можуть бути необхідні під час надання тих чи інших послуг. Список форм також передбачає можливість пошуку та за точною назвою форми. Зазначимо, що дані портали все ще не забезпечені повноцінним функціоналом, у зв'язку з чим відбувається перенаправлення заявника між двома порталами послуг [Canada.ca](http://Canada.ca) та [Serviccanada.gc.ca](http://Serviccanada.gc.ca).

Таким чином, процес надання послуг відбувається також за принципом одного вікна і надає громадянам низку переваг, основними з яких є значне скорочення часових витрат на пошук необхідної послуги, прозорість та можливість отримати послуги не виходячи з дому, що важливо для маломобільних верств населення. Спрощення процедури надання послуг на порталі досягається завдяки можливості реєстрації та створення особистого кабінету громадянина Канади. Функціонування порталу двома мовами надається всім громадянам країни доступ до всіх послуг, представлених на порталі.

Політику державних та приватних організацій у Німеччині по відношенню до інвалідів визначають такі поняття, як інтеграція та реабілітація. Німеччина має у своєму розпорядженні комплексну диференційовану систему соціальної реабілітації. Через надання соціальної допомоги її одержувач реінтегрується в суспільство і отримує незалежність від нього (через надання роботи, відновлення працездатності шляхом піклування, догляду та лікування). Одержувач допомоги в процесі його реінтеграції в суспільство зобов'язаний сам проявляти активність і, в той же час, важелі соціальної допомоги включаються лише тоді, коли вичерпано інші можливості надання допомоги нужденним.

Всі види допомоги у Німеччині поділяються на дві великі групи: соціальна допомога для підтримання мінімального життєвого рівня (життєвої підтримки) і допомога в особливих життєвих ситуаціях, до якої можна віднести і санаторно-курортне лікування. Обидва види допомоги реалізуються через соціальні служби земель.

У Німеччині діє Кодекс соціального забезпечення, де глава IX «Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen» має на меті заохочувати самовизначення та рівну участь у житті суспільства інвалідів та людей, які перебувають під загрозою інвалідності, а також запобігати чи протидіяти таким проблемам [6]. Реабілітація інвалідів у Німеччині проходить кілька етапів:

- 1) надання медичних послуг – перевага надається амбулаторному способу;
- 2) сприяння в отриманні певних навичок для подальшого працевлаштування.

Особливість реабілітації інвалідів у Німеччині полягає в тому, що держава та суспільство робить це на ранніх етапах, ще при виявленні хвороби з



подальшим зменшенням або зовсім усуненням захворювання, яке може призвести до інвалідності.

У багатьох містах та громадах Німеччини існують додаткові можливості участі інвалідів у соціальному та культурному житті суспільства (наприклад, безкоштовні абонементи, що дають знижку на проїзні квитки чи квитки в басейн, на концерт, у музей, а також групи самопомоги).

У великих містах Німеччини існують громадські організації, які об'єднують людей із різними видами інвалідності. Для своїх членів там влаштовуються регулярні зустрічі, екскурсії, консультації. Часто там є спеціальний довідник, де зазначені подібні фірми та організації, дана контактна інформація.

На сьогоднішній день існує маса всіляких технічних допоміжних засобів та пристосувань для інвалідів на всі випадки життя (наприклад, спеціальні гребінці, виготовлені з урахуванням дефекту долоні, яка її триматиме, автомобілі, керовані за допомогою кнопки та голосу). Все це - також одна із складових частин системи реабілітації. Тим інвалідам або одиноким, хто не може виходити на вулицю, а всі необхідні контакти (наприклад, з лікарем) змушений здійснювати по телефону, виплачується одноразова допомога за користування телефоном. Оскільки нормальний спосіб життя не виключає радіо та телебачення, то за заявою клієнта соціальна служба може звільнити його і від абонентської плати за користування радіо та телевізором.

Вільний час та відпустки мають для інвалідів особливе значення, оскільки відшкодовують втрату соціальних контактів в інших галузях. Поступово в Німеччині почали перебудовувати вокзали та потяги відповідно до потреб інвалідів. Пропоновані варіанти проведення вільного часу та відпусток спільно з іншими людьми сприяють соціальній інтеграції інвалідів. Таке цілеспрямоване інформування здійснюють державні організації і, крім того, держава та федеральні землі фінансують будівництво та обладнання загальнодоступних сімейних баз відпочинку.

TUI (Touristik Union International) – найбільший туристичний концерн у Німеччині, який додатково до звичайних каталогів випускає масивне довідкове видання «Інформація для інвалідів та супроводжуваних осіб» [7]. У ньому можна знайти інформацію, наприклад, про те, в яких місцях відпочинку враховані потреби людей з вадами зору або слуху у провідникових та інформаційних системах, де взяти на прокат або придбати дачу на колесах для ліліпутів, де в місцях відпочинку є центри діалізу, які сходи у готелях тощо.

Послуги з реабілітації в Німеччині надаються всім інвалідам, а також тим, кому загрожує інвалідність, причина виникнення каліцтва не відіграє жодної ролі. Допомогу необхідно надавати як потерпілим у результаті воєнних дій, так і потерпілим у транспортних аваріях або тим, хто отримав виробничі травми, оскільки каліцтво вирвало їх з трудового життя і можливості займатися своєю професією. Це стосується і інвалідів з дитинства.

Для інвалідів здійснюються такі реабілітаційні заходи:

- Медична реабілітація.
- Допомога, необхідна у професійній діяльності (отримання робочого місця або продовження своєї професійної діяльності з урахуванням нинішнього стану; кваліфікована професійна орієнтація, професійна адаптація, навчання, підвищення кваліфікації або перепідготовка, а також можливість завершення шкільної освіти для подальшої перепідготовки та інші види допомоги у трудовій діяльності).

Професійна підготовка інвалідів здійснюється у спеціальних установах професійної реабілітації – центрах для первинної підготовки молодих інвалідів та центрах професійної реабілітації та перепідготовки дорослих інвалідів, які мають необхідні спеціалізовані (медичні, педагогічні, психологічні та соціальні) служби. Всі витрати на перебування інваліда в таких міжгалузевих реабілітаційних центрах (включаючи вартість проживання та харчування) несуть відповідні страхові організації [7]. Федеральний уряд Німеччини надає цим центрам підтримку у пристосуванні програм навчання до зростаючих вимог ринку праці та нових технологій з урахуванням схильностей та здібностей осіб з інвалідністю.

Крім цього, в цих центрів в Німеччині особливе значення мають установи медико-професійної реабілітації, де пацієнти, які страждають певними захворюваннями (наприклад, неврологічними) вже в ході медичної реабілітації роблять перші кроки до професії (підбір професії та перевірка трудових навичок, підготовка до відновлення трудової діяльності) на курсах перепідготовки.

- Допомога у шкільній та громадській адаптації, мета якої – навчити інвалідів проживання у зовсім не пристосованому до наявної у них дисфункції середовищі. Тому освіта має надавати індивідуальну та спрямовану на інтеграцію до соціального середовища допомогу.
- Фінансова допомога, що є необхідними виплатами та іншими видами допомоги для соціально-трудова реабілітації інвалідів та осіб, яким загрожує інвалідність (фінансування медичних послуг, заходів щодо сприяння працевлаштуванню та професійній освіті, загальній соціально-трудова реабілітації).
- Установи для навчання професії осіб, які потребують постійного супроводу, для перепідготовки або підвищення кваліфікації дорослих інвалідів, майстерні для інвалідів тощо.

Примітним є досвід реабілітації інвалідів у Великій Британії, де турботу про осіб з інвалідністю надає численна кількість організацій, а саме: приватні власники будинків, громадський сектор та місцева влада. У Великобританії основний наголос робиться на можливість інваліда обслужити себе самостійно, для цього соціальні центри допомагають інвалідам набути певних умінь, наприклад, покупки в магазинах, самостійне приготування їжі, умінь самостійно розпоряджатися грошима, відвідувати громадські місця, розвиток дрібної моторики, що забезпечується за допомогою рукоділля, лікувальної фізкультури, малювання, читання тощо. Для осіб з важкими формами інвалідності реабілітація здійснюється безпосередньо в самих інтернатах та пансіонатах, а також у клініках чи амбулаторіях, крім того існує практика розміщення інваліда на певний період у лікарню з метою відпочинку його родичів [8; 9]. Ще одним позитивним досвідом Великобританії є розвиток та функціонування трудотерапії, де фахівець у цій галузі надає допомогу інваліду, починаючи з простої консультації, доходючи до зміни планувальних вдом. У кожному шпиталі є відділення трудотерапії, де соціальний працівник та трудотерапевт виробляють спільну програму для кожного клієнта [8]. Ця програма узгоджується безпосередньо з клієнтом та його сім'єю. При соціальних службах у Великій Британії існують спеціальні служби з найму інвалідів на роботу.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що державна політика щодо осіб з інвалідністю має на меті: по-перше, забезпечити їх максимальну участь в економічному та соціальному житті суспільства та особливо стимулювати їх працевлаштування та участь на ринку праці; по-друге: забезпечити гарантований дохід, так, щоб люди з інвалідністю не позбавлялися

можливості жити гідно через свою інвалідність. Основним завданням політики, що проводиться більшістю економічно розвинених країн, стало поєднання цих багатьох в чому несумісних цілей. Оскільки грошова допомога не завжди сприяє участі особи з інвалідністю в суспільстві, не завжди стимулює її до активного пошуку роботи, то в законодавстві багатьох країн крім грошових виплат передбачаються заходи, що гарантують участь особи в економічному та соціальному житті.

У багатьох країнах застосовуються державні субсидії підприємствам, що використовують працю інвалідів. Субсидії, як правило, надаються тільки тоді, коли людина з інвалідністю гарантовано отримує таку ж заробітну плату, як і працівник без інвалідності на аналогічній посаді і має довгостроковий трудовий контракт. В основному субсидії надаються на робоче місце для людини з інвалідністю, придбання спеціалізованого обладнання та ін. У деяких країнах роботодавці отримують пільги щодо внесків у фонди соціального страхування.

У багатьох країнах люди з інвалідністю мають переваги за участю в різних тренінгах та програмах професійного навчання, що реалізуються на підприємствах. Також люди з інвалідністю можуть брати участь у державних програмах професійного навчання, без необхідності мати статус безробітного протягом певного мінімального періоду. У більшості країн існують спеціалізовані підприємства, які використовують працю інвалідів. Проте такі підприємства розцінюються не як місце роботи для людини з інвалідністю, а як «запасний варіант» працевлаштування, коли не вдається знайти місце роботи на загальних для всіх умовах. Також такі підприємства використовують працю людей, які мають серйозні порушення, для яких фізично неможливо або надзвичайно важко створити необхідні умови праці на звичайному підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Конвенція про права інвалідів. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) (дата звернення: 29.09.2024).
2. Як у США дбають про своїх ветеранів і чого може навчитися Україна. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/21/699365/> (дата звернення: 29.09.2024).
3. The Americans with Disabilities Act (ADA) protects people with disabilities from discrimination. URL: <https://www.ada.gov/> (дата звернення: 29.09.2024).
4. Кубицький С.О. Технології соціально-педагогічної роботи в зарубіжних країнах: навч. посіб. 3-тє вид. доп. і перероб. Київ: Міленіум, 2015. 300 с.
5. Тимошук В. Досвід Канади в організації надання адміністративних послуг. URL: <http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslugy/viktor-timoshuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html> (дата звернення: 29.09.2024).
6. Костюк В.Л., Мельник О.Я. Європейський кодекс соціального забезпечення у контексті новітньої моделі джерел права: проблеми та тенденції. Традиції та новації юридичної науки: минуле, сучасність, майбутнє: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 19 травня 2017р.). У 2-х т. Т. 1 / відп. ред. Г.О. Ульянова. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 535–540.
7. Zagorskis V. Your social security rights in Germany. European Commission. 2017. 50 p.
8. Social services in the UK: an annotated bibliography. URL: [http://eprints.lse.ac.uk/31002/1/Social%20services%20in%20the%20UK%20\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/31002/1/Social%20services%20in%20the%20UK%20(LSERO).pdf) (дата звернення: 29.09.2024).
9. Молоченко І.А. Соціальне обслуговування людей з інвалідністю за кордоном: кращий досвід і можливості його впровадження в Україні. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т. 1. С. 145–148.

## References

1. Konventsia pro prava invalidiv [Convention on the Rights of Persons with Disabilities]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text) [in Ukrainian].
2. Iak u SSHA dbaiut pro svoikh veteraniv i choho mozhe navchytysia Ukraina [How the USA Cares for Its Veterans and What Ukraine Can Learn]. *www.epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/21/699365/> [in Ukrainian].
3. *The Americans with Disabilities Act (ADA) protects people with disabilities from discrimination*. Retrieved from <https://www.ada.gov/> [in English].
4. Kubitskyi, S.O. (2015). *Tekhnologii sotsialno-pedahohichnoi roboty v zarubizhnykh krainakh: Navch. posib. [Technologies of Social and Pedagogical Work in Foreign Countries: Textbook]*. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].
5. Tymoshchuk, V. Dosvid Kanady v orhanizatsii nadannia administratyvnykh posluh [Canada's Experience in the Organization of Administrative Services]. *fmd.kh.ua*. Retrieved from <http://fmd.kh.ua/administratyvni-poslугy/viktor-timoshhuk-dosvid-kanadi-v-organizatsiyi-nadannya-administrativnih-poslug.html> [in Ukrainian].
6. Kostyuk, V.L. & Melnyk, O.Ia. (2017). Yevropeyskyi kodeks sotsialnoho zabezpechennia u konteksti novitnoi modeli dzherel prava: problemy ta tendentsii [European Code of Social Security in the Context of the New Model of Sources of Law: Problems and Trends]. Proceedings from TILS '17: *Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsii Tradytsii ta novatsii yurydychnoi nauky: mynule, suchasnist, maibutnie: materialy – International Scientific and Practical Conference Traditions and Innovations of Legal Science: Past, Present, Future*, (1). Odesa: Vydavnychi dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
7. Zagorskis, V. (2015). *Your social security rights in Germany*. European Commission [in English].
8. Social services in the UK: an annotated bibliography. *eprints.lse.ac.uk*. Retrieved from [http://eprints.lse.ac.uk/31002/1/Social%20services%20in%20the%20UK%20\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/31002/1/Social%20services%20in%20the%20UK%20(LSERO).pdf) [in English].
9. Molochenko, I.A. (2020). Sotsialne obsluhovuvannia liudei z invalidnistiu za kordonom: krashchy dosvid i mozhyvosti yoho vprovadzhennia v Ukraini [Social services for people with disabilities abroad: best experience and possibilities of its implementation in Ukraine]. *Innovatsiina pedahohika – Innovative Pedagogy*, 20 (1) [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.09.24 р.  
Прийнято до друку 01.11.24 р.

УДК 351.77:351.86

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-85-92>

**Помаза-Пономаренко Аліна**, доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник наукового відділу з дослідження проблем державної безпеки науково-дослідного центру Національного університету цивільного захисту України

**Pomaza-Ponomarenko Alina**, Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department for State Security Problems of Research Centre of the National University of Civil Protection of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

**Тарадуда Дмитро**, к. техн. н., доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт Національного університету цивільного захисту України

**Taraduda Dmitry**, PhD in Technical Science, Associate professor, Deputy Head of Department of Organization and Technical Support of Emergency Rescue Works, National University of Civil Protection of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>

## РЕФОРМУВАННЯ Й ОМОЛОГАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

### REFORM AND HOMOLOGATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE

**Анотація.** Обґрунтовано, що здоров'я – важлива складова соціального розвитку окремо взятої особистості й економічного розвитку територій. Про здоров'я має дбати сама людина, а також держава повинна створювати необхідні умови для належного соціального розвитку. Останнє передбачає результативне функціонування системи охорони здоров'я, розвиток інноваційної діяльності, інвестиційного клімату та ринку праці, високий рівень ВВП, стабільність у країні, безпечне навколишнє середовище тощо. На жаль, сучасні реалії та фінансування вітчизняної медичної сфери загалом вимагають омолодації та завершення реформування системи публічного управління в цій сфері з огляду на стан її функціонування.

Установлено, що європейські країни вже мають певний досвід реформування медичної сфери, а в Україні таке реформування почалося у 2018 р. Свідченням цього є прийнятий Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення», що став першим кроком серед суттєвих змін у системі охорони здоров'я. Акцентовано, що має бути завершено реформування медичної сфери й зреалізовано процеси омолодації в цій сфері в Україні. Визначено, що омолодація передбачає вдосконалення підходів до надання соціальних послуг у медичній сфері, і відповідно вдосконалення публічно-управлінських підходів. Виявлено, що у вітчизняному законодавстві містяться визначення таких послуг, як публічні (або адміністративні) і соціальні, причому саме соціальні стосуються медичної сфери. З'ясовано, що соціальні послуги в медичній сфері типологізуються залежно від їх спрямованості на профілактичні, пов'язані з наданням соціальної підтримки чи соціального обслуговування. Крім того, соціальні послуги у медичній сфері можуть бути класифіковані на прості, комплексні, комплексні спеціалізовані соціальні послуги та допоміжні соціальні послуги. Їх надавачі можуть належати до державного, комунального або недержавного секторів, що включають стаціонарні та реабілітаційні установи/заклади тощо. З'ясовано, що серед переваг реформування медичної сфери в Україні є такі: 1) розробка й активне впровадження електронної системи e-Health за

зразком з іншими дієвими аналогічними закордонними е-системами у медичній сфері; 2) створення Національної служби здоров'я України тощо. У той же час, доведено, що потребують удосконалення наявні організаційно-правові механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я України у таких напрямках, як методичне та фінансове забезпечення, що можливо за рахунок розвитку публічно-приватного партнерства.

**Ключові слова:** публічне управління, державна політика, національна безпека, соціальна безпека, соціальний розвиток, система охорони здоров'я, Національна служба охорони здоров'я України, медична сфера, реформування, омологація, послуги.

**Abstract.** Health is an essential component of an individual's social development and territories' economic development. The person should take care of his health, and the state should create the conditions for proper social development. The latter involves the effective functioning of the health care system, the development of innovative activity, the investment climate and the labor market, a high level of GDP, stability in the country, a safe environment, etc. Unfortunately, modern realities and financing of the domestic medical sector, in general, require homologation and completion of the reform of the public administration system in this area, given its functioning.

The authors established that European countries already have some experience reforming the medical sector, and in Ukraine, such reform began in 2018. Evidence of this is the adopted Law of Ukraine, «On State Financial Guarantees of Medical Care for the Population», which became the first step among significant changes in the health care system. The article emphasizes that the medical sector reform must be completed, and homologation processes in this area must be implemented in Ukraine. The authors determined that homologation involves improving approaches to providing social services in the medical sector and improving public management approaches. The article revealed that domestic legislation contains definitions of such services as public (or administrative) and social, and the social relates to the medical sector. The authors found that social services in the medical sector are typified depending on their focus on prevention related to providing social support or social services. In addition, social services in the medical sector can be classified into simple, complex, complex, specialized social services, and auxiliary social services. Their providers can belong to the state, municipal, or non-state sectors, including stationary and rehabilitation institutions/facilities, etc. Among the advantages of reforming the medical sector in Ukraine are: 1) the development and active implementation of the e-Health electronic system modeled after other effective similar foreign e-systems in the medical sector; 2) the creation of the National Health Service of Ukraine, etc. The article proves that the existing organizational and legal mechanisms of public administration in the healthcare sector of Ukraine need to be improved in methodological and financial support, which is possible through the development of public-private partnerships.

**Keywords:** public administration, public policy, national security, social security, social development, health care system, National Health Service of Ukraine, medical sphere, reform, homologation, services.

**Постановка проблеми.** Здоров'я – важлива складова соціального розвитку окремо взятої особистості й економічного розвитку територій. Про здоров'я має дбати сама людина, а також держава повинна створювати необхідні умови для належного соціального розвитку. Останнє передбачає результативне функціонування системи охорони здоров'я, розвиток інноваційної діяльності, інвестиційного клімату та ринку праці, високий рівень ВВП, стабільність у країні, безпечне навколишнє середовище тощо. На жаль, сучасні реалії та фінансування вітчизняної медичної сфери загалом вимагають омологації та завершення реформування системи публічного управління в цій сфері з огляду на стан її функціонування. Наразі українці живуть у середньому на 11 років менше, ніж мешканці країн ЄС [6; 12]. Відтак, важливим завданням будь-якої держави є

підтримка системи національної безпеки, що включає соціальну, базис якої становить здорова нація [2; 8; 9–11; 13]. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості публічного управління системою охорони здоров'я є предметом дослідження вчених Л. Антонової, В. Борщ, І. Драгана, В. Долота, А. Колота, Е. Лібанової, Р. Моїсеєнко, О. Набхан, О. Новікової, І. Парубчак, О. Сидорчук, В. Удовиченка та ін. [1; 2].

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей реформування й омолодації публічного управління системою охорони здоров'я в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «омолодація» є поширеним, насамперед, серед технічних наук, що означає вдосконалення об'єкта, шляхом покращення його технічних характеристик із метою відповідності товару будь-яким стандартам чи вимогам країни-споживача товару [3]. Ураховуючи таке визначення омолодації можемо стверджувати, що застосування даного поняття також є можливим у межах міждисциплінарних наук, зокрема «Публічного управління та адміністрування». У цьому контексті вважаємо, що омолодація передбачає вдосконалення системи публічного управління у різних сферах суспільної життєдіяльності в напрямку вдосконалення послуг, які надаються населенню [6; 7; 8]. Публічні (адміністративні) послуги надаються в різних сферах суспільної життєдіяльності, що визначено у Законі України «Про адміністративні послуги» [5]. Цей закон був прийнятий у 2012 р., але у 2021 р. вітчизняний законодавець почав ототожнювати терміноконструкції «адміністративні послуги» і «публічні послуги». Свідченням цього є те положення Закону України «Про критичну інфраструктуру», згідно з якими перше місце серед секторів критичної інфраструктури відведено саме публічним (адміністративним) послугам [5] (рис. 1).

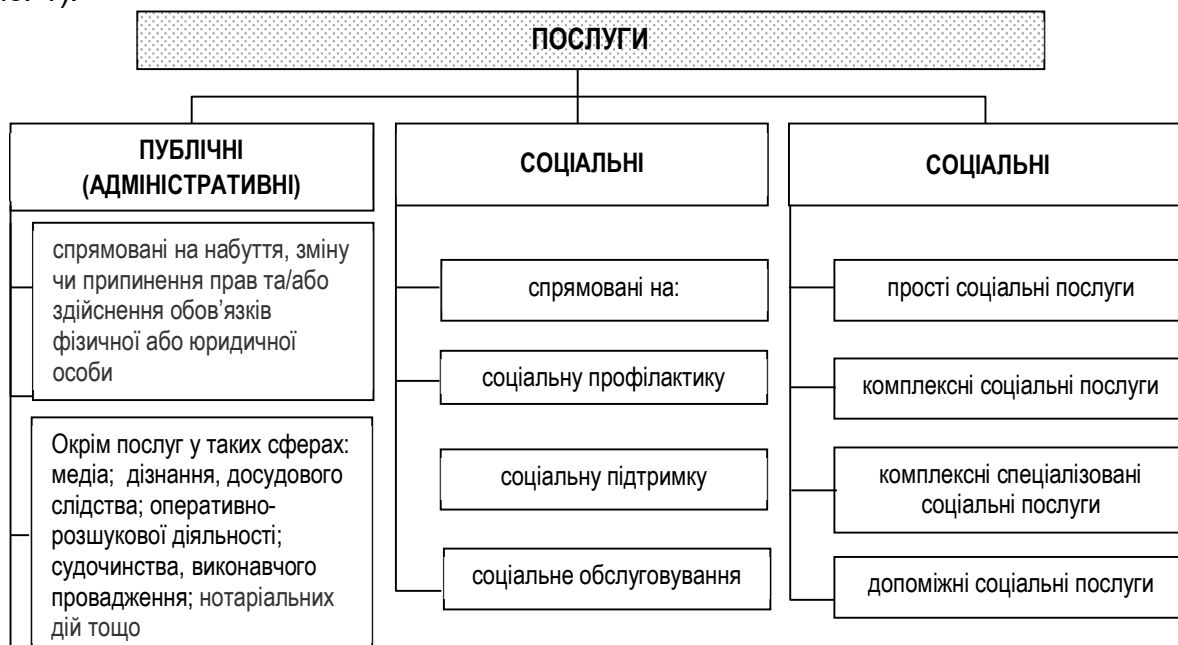


Рис. 1. Класифікація послуг в Україні  
Джерело: складено на підставі [5; 6; 7].

Складності ситуації додає те, що у вітчизняному законодавстві закріплено також поняття «соціальні послуги», що потрібно розглядати окремо від інших

вищенаведених терміноконструкцій. Під соціальною послугою розуміються «дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають» [5]. До складних життєвих обставин можна віднести такі: безробіття, домашнє насильство, інвалідність, похилий вік, невиліковні хвороби, хвороби, що потребують тривалого лікування, малозабезпеченість особи та ін. Відповідно до п. 10 ч. 4 ст. 11, ч. 7 ст. 15 Закону України «Про соціальні послуги» ведеться Реєстр надавачів та отримувачів соціальних послуг. Доступ до нього мають працівники надавача таких послуг, а також працівники уповноважених органів системи надання соціальних послуг, до посадових обов'язків яких належить формування/реалізація державної політики у сфері надання соціальних послуг [5].

У абзаці 2 ч. 1 і абзаці 2 ч. 2 ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» визначено, що надавачі соціальних послуг можуть належати до державного, комунального або недержавного секторів, що включають:

- 1) установи/заклади надання соціальних послуг (стаціонарні, реабілітаційні, тимчасового перебування);
- 2) інші установи/заклади соціальної підтримки (обслуговування), у тому числі спеціалізовані служби підтримки осіб, постраждалих від домашнього насильства та насильства за ознакою статі [там само].

Крім того, у абзаці 6 ч. 2 ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» визначено, що соціальні послуги можуть надаватися у центрах зайнятості, закладах охорони здоров'я, освіти, культури тощо [там само]. Зважаючи на цю правову норму, можемо вказати на актуальність урахування положень саме цього закону під час розгляду особливостей розвитку публічного управління системою охорони здоров'я.

На жаль, повномасштабна агресія РФ зумовила таку ситуацію в Україні, що кошти з її бюджетів спрямовуються на найбільш важливі сфери, у т.ч. оборону. При цьому на належне фінансування системи охорони здоров'я держава не має необхідних коштів. Як результат, 40% громадян стикаються з фінансовими проблемами, пов'язаними зі здоров'ям і його лікуванням, 92% українців бояться фінансових труднощів у разі хвороби [4; 6]. Адже рівень зарплат сучасних українців є низьким, і про повноцінні медичні обстеження, планові огляди та профілактичне лікування навіть не йдеться.

В умовах ринкової економіки система безплатної медицини припинила функціонувати і людям доводиться доплачувати за медицину з власних коштів. Хоча на медицину і виділяють достатньо грошей, проте корупція заважає надходженню грошей за призначенням. З 2018 р. набрав чинності Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5], який запровадив початок медичної реформи. Серед позитивних змін, які запроваджуються медичною реформою, можна виділити такі:

1. Цікавим нововведенням є запровадження згідно з п. 2 ст. 2, ст. 11 цього Закону України системи охорони здоров'я (e-Health). Система збирає узагальнені дані про лікування пацієнтів, надані їм послуги. Оскільки сучасний світ живе у динамічному ритмі, зміни не залишаються осторонь реформування медицини. Слід зазначити, що e-Health вже діє в таких країнах, як Швейцарія, Франція, Данія, Словенія, Фінляндія. Отже, у системі e-Health відображаються основні дані про лікарів (рівень освіти, досвід), а також відомості про їхню діяльність (тривалість консультацій, частота відмов від цього лікаря серед пацієнтів). На основі цих об'єктивних показників із



часом з'являться рейтинги лікарів, які допоможуть пацієнтам у виборі висококваліфікованого лікаря.

У вітчизняній системі е-Health доступне отримання медичної довідки кожним українським пацієнтом, лікарські направлення та рекомендації для лікування, тому за потреби будь-який лікар зможе зрозуміти, яка хвороба є у конкретної людини. Загалом, це є дуже ефективним нововведенням, оскільки в екстреному випадку лікар має можливість переглянути діагноз пацієнта в електронній системі та рекомендації щодо лікування, а також дізнатися про показання чи протипоказання на певний препарат. За відсутності такої системи дорогий час для лікування пацієнта може бути просто витрачено на діагностування захворювання та призначення лікування. Аналіз управлінської практики у сфері реформування системи охорони здоров'я дає підстави стверджувати, що сьогодні, насамперед, коректніше говорити про завершення такої реформи й омолодацію, тобто вдосконалення системи соціальних послуг, які надаються пацієнтам.

2. Новацією у сфері охорони здоров'я України є створення Національної служби здоров'я України (далі – НСЗУ), на яку покладається функція замовника медичних послуг таких, як надання консультацій, проведення діагностики та лікування, незалежного від постачальників послуг (лікарень та Міністерства охорони здоров'я). Власне, НСЗУ виконує роль оператора, який здійснює закупівлю медичних послуг, укладає договори про співпрацю з медичними установами. Модель функціонування НСЗУ покликана мінімізувати корупційні ризики, оскільки як центральний орган виконавчої влади вона підконтрольна Рахунковій палаті, Державній аудиторській службі, а також Національному антикорупційному бюро та Національному агентству із запобігання корупції. НСЗУ не матиме бюджетного фінансування, але повинна контролювати лише розрахунки казначейства за надані послуги. Крім того, на НСЗУ покладається функція контролю якості соцпослуг, які надаються пацієнтові у медичній установі відповідно до умов підписаного договору. Відтак, на НСЗУ покладено функцію укладання договорів та перевірку їх виконання.

Щодо недоліків медичної реформи, то можна зазначити такі:

1. З 2018 р. кошти з держбюджету почали виділятися саме на лікування пацієнтів. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5] держава гарантує повну оплату згідно з тарифом за рахунок коштів державного бюджету України за надання громадянам необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів, передбачених програмою медичних гарантій. Основна ідея реформування у сфері охорони здоров'я полягає в тому, що держава змінює вектор своєї спрямованості щодо утримання мережі лікувальних закладів, які надають безкоштовні медичні послуги, на закупівлю чітко визначеного переліку послуг у цій мережі.

Таким чином, держава бере на себе обов'язок оплачувати повністю надані медичні послуги. Проте, на жаль, питання про те, які саме послуги входять до програми медичних гарантій, залишається відкритим. Безпосередньо у самому Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5] закріплено, що первинна, вторинна, третинна допомога та ще деякі види допомоги покриватимуться бюджетними коштами. Однак ці види медичної допомоги включають дуже багато послуг, а сам перелік послуг прийматиметься Верховною Радою щорічно з урахуванням доступних коштів. Тому якщо вартість медичних

послуг відповідатиме ринковій, то навіть 5% ВВП не зможе перекрити всі витрати, створюючи необхідність пацієнтам оплачувати деякі медичні послуги самостійно.

Аналізований закон у попередній редакції містив більш вдале регулювання розподілу коштів на медичні послуги, а саме: закріплював механізм співоплати, за якого держава забезпечувала повне або часткове покриття витрат на оплату медичних послуг. Власне, деякі послуги, на фінансування яких у повному обсязі державі просто не вистачало коштів, могли фінансуватися лише частково. Таким чином, пацієнт оплачував би вартість певної медичної послуги не в повному обсязі, а лише частково.

2. У чинному медичному законодавстві виключено положення про запровадження клінічних посібників (адаптованих і розроблених підприємствами, установами, організаціями України та нових – розроблених та затверджених на міжнародному рівні). Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [5] у попередній редакції містив положення щодо таких посібників.

Відповідно до ст. 14<sup>2</sup> аналізованого Закону України «нові клінічні керівництва» спрямовані на визначення вимог до діагностичних, лікувальних, профілактичних чи реабілітаційних методів надання медичної допомоги та їх послідовність, розроблені іноземними органами, установами, організаціями у сфері охорони здоров'я. Наслідком вилучення положень про клінічні настанови в аналізованому законі є те, що рівень медичного обслуговування українців залишиться на колишньому рівні.

**Висновки.** Отже, умови сучасного світу та розвиток інноваційних технологій диктують нові правила управлінської діяльності у різних сферах життя людини, що стосується також і медичної сфери. Європейські країни вже мають певний досвід реформування такої сфери. Прийняття же Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» – це лише перший крок до суттєвих змін у системі охорони здоров'я, яким чином вони запрацюють у нашій країні та чи вистачить належної організації та фінансування для таких важливих перевтілень складно сказати. Проте можна з упевненістю зауважити, що має бути завершено реформування медичної сфери й зреалізовано процеси омолодації. Вона передбачає вдосконалення підходів до надання соціальних послуг у медичній сфері, і відповідно вдосконалення публічно-управлінських підходів. Виявлено, що у вітчизняному законодавстві містяться визначення таких послуг, як публічні (або адміністративні) і соціальні, причому саме соціальні стосуються медичної сфери. З'ясовано, що соціальні послуги в медичній сфері типологізуються залежно від їх спрямованості на профілактичні, пов'язані з наданням соціальної підтримки чи соціального обслуговування. Крім того, соціальні послуги у медичній сфері можуть бути класифіковані на прості, комплексні, комплексні спеціалізовані соціальні послуги та допоміжні соціальні послуги. Їх надавачі можуть належати до державного, комунального або недержавного секторів, що включають стаціонарні та реабілітаційні установи/заклади тощо. З'ясовано, що серед переваг реформування медичної сфери в Україні є такі: 1) розробка й активне впровадження електронної системи e-Health за зразком з іншими дієвими аналогічними закордонними e-системами у медичній сфері; 2) створення НСЗУ тощо. У той же час, потребують вдосконалення наявні організаційно-правові механізми публічного управління у сфері охорони здоров'я України у таких напрямках, як методичне та фінансове забезпечення.

## Список використаних джерел:

1. Борщ В.В. Система охорони здоров'я як структурний елемент національної безпеки України. *Національний вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. С. 19–22.
2. Набхан О.В., Моїсеєнко Р.О. Державне управління сферою охорони здоров'я як складова соціальної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 5. С. 110–116.
3. Омологація. Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 15.10.2024).
4. Оцінка впливу війни на людей. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).
5. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> (дата звернення: 15.10.2024).
6. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Безробіття в Україні: особливості впливу на ментальне здоров'я населення, систему безпеки та механізми публічного управління ним. *Національні інтереси України*. 2024. № 1 (1). С. 124–141. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/view/238/333> (дата звернення: 15.10.2024).
7. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Державне управління як критична інфраструктура. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. №4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive> (дата звернення: 15.10.2024).
8. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Закордонний досвід забезпечення соціальної безпеки шляхом стійкого функціонування об'єктів критичної інфраструктури та підвищеної небезпеки. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4 (32). С. 371–384. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20050> (дата звернення: 15.10.2024).
9. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 28.03.2024 р. № 125143.
10. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 29.05.2024 р. № 126885.
11. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 02.05.2024 р. № 126190.
12. Яка середня тривалість життя в Україні. *Дані Держстату*. URL: <https://suspilne.media/133692-aka-seredna-trivalist-zitta-v-ukraini-dani-derzstatu> (дата звернення: 15.10.2024).
13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.

## References

1. Borshch, V.V. (2019). Systema okhorony zdorov'ya yak strukturnyy element natsional'noyi bezpeky Ukrayiny [The health care system as a structural element of the national security of Ukraine]. *Natsional'nyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – National Bulletin of the Uzhhorod National University*, 23, 19–22 [in Ukrainian].
2. Nabhan, O.V., & Moiseyenko R.O. (2021). Derzhavne upravlinnya sferoyu okhorony zdorov'ya yak skladova sotsial'noyi bezpeky derzhavy [State management of the sphere of health care as a component of social security of the state]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 5, 110–116 [in Ukrainian].
3. Omolohatsiya. Vil'na entsyklopediya Vikipediya [Homologation. The free encyclopedia Wikipedia]. [uk.wikipedia.org](http://uk.wikipedia.org). Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> [in Ukrainian].
4. Otsinka vplyvu viyny na lyudey [Assessment of the impact of war on people]. [www.undp.org](http://www.undp.org). Retrieved from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>.
5. Ofitsiyyny veb-sayt Verkhovnoyi Rady Ukrayiny [Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/> [in Ukrainian].

6. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Bezrobittya v Ukrayini: osoblyvosti vplyvu na mental'ne zdorov'ya naselennya, systemu bezpeky ta mekhanizmy publichnoho upravlinnya nym [Unemployment in Ukraine: features of the impact on the mental health of the population, the security system and mechanisms of its public management]. *Natsional'ni interesy Ukrayiny – National interests of Ukraine*, 1 (1), 124–141. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/view/238/333> [in Ukrainian].
7. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Derzhavne upravlinnya yak krytychna infrastruktura [State administration as a critical infrastructure]. *Dniprovs'kyi naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 4. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive> [in Ukrainian].
8. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). akordonny dosvid zabezpechennya sotsial'noyi bezpeky shlyakhom stiykoho funktsionuvannya ob'yektiv krytychnoyi infrastruktury ta pidvyshchenoyi nebezpeky [Foreign experience of ensuring social security through the sustainable functioning of critical infrastructure objects and increased danger]. *Nauka i tekhnika s'ohodni – Science and technology today*, 4 (32), 371-384. Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20050> [in Ukrainian].
9. Svidotstvo pro reyestratsiyu avtors'koho prava na tvir vid 28.03.2024 r. № 125143 [Certificate of copyright registration for the work from March 28, 2024 №125143] [in Ukrainian].
10. Svidotstvo pro reyestratsiyu avtors'koho prava na tvir vid 29.05.2024 r. № 126885 [Certificate of copyright registration for the work from May 29, 2024 №126885] [in Ukrainian].
11. Svidotstvo pro reyestratsiyu avtors'koho prava na tvir vid 02.05.2024 r. № 126190 [Certificate of copyright registration for the work from May 2, 2024 №126190] [in Ukrainian].
12. Yaka serednya tryvalist' zhyttya v Ukrayini. Dani Derzhstatu [What is the average life expectancy in Ukraine. State Statistics Service data]. *suspilne.media*. Retrieved from <https://suspilne.media/133692-aka-seredna-trivalist-zitta-v-ukraini-dani-derzstatu> [in Ukrainian].
13. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S., & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14 (1), 216–220 [in English].

Подано до редакції 15.10.24 р.  
Прийнято до друку 18.11.24 р.

УДК 351:355.48-025.26

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-93-101>

**Редзюк Вячеслав**, декан факультету гуманітарної освіти і соціальних технологій Університету Григорія Сковороди в Переяславі, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

**Redziuk Vyacheslav**, Dean of the Faculty of Humanitarian Education and Social Technologies of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, PhD in History, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration

✉ [redziuk@ukr.net](mailto:redziuk@ukr.net)ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1762-5042>

**Редзюк Наталія**, доктор філософії (PhD), викладачка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

**Redziuk Nataliia**, Doctor of Philosophy (PhD), Lecturer at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

✉ [natatkachuk473@gmail.com](mailto:natatkachuk473@gmail.com)ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8697-349X>

## ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

### FORMATION OF THE STATE INFORMATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF HYBRID WARFARE

**Анотація.** У статті здійснено системний аналіз формування та розвитку державної інформаційної політики України в умовах гібридної війни. Обґрунтовано, що в умовах гібридної війни та повномасштабного вторгнення російської федерації в Україні формування державної інформаційної політики набуло особливо актуального значення. Глобальні трансформації нашої ери сприяють загостренню геополітичної конкуренції між провідними світовими гравцями та закладають основу для масштабних геокультурних змін. Необхідно чітко сформуванати та визначити проблеми інформаційної політики, адже на сьогодні нормативно-правові документи, які регламентують процес національної інформаційної політики несуть анахронічний характер. Проаналізовано правове забезпечення державної інформаційної політики, а саме: Закони України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації» та ін.

Зазначено, що пріоритетами державної політики в інформаційній сфері є: 1) забезпечення інформаційної безпеки; 2) забезпечення розвитку інформаційного простору України та конституційного права громадян на інформацію; 3) відкритість та прозорість держави для своїх громадян; 4) створення позитивного міжнародного іміджу України.

Вказано, що основними напрямками та методами національної інформаційної політики є: забезпечення доступу громадян до інформації; створення національних інформаційних систем і мереж; зміцнення матеріально-технічної, фінансової, організаційної, правової та наукової основи інформаційної діяльності; забезпечення ефективного використання інформації; сприяння постійному оновленню національних інформаційних ресурсів, збагачення, збереження та створення загальної системи захисту інформації; сприяння міжнародному співробітництву в інформаційній сфері для захисту інформаційного суверенітету України; сприяння задоволенню інформаційних потреб закордонних українців. Зокрема у статті представлені основні методи інформаційної агресії росії проти України, включаючи дезінформацію; пропагування;

диверсифікацію громадської думки; психологічний та психотропний тиск; поширення чуток. Адже в умовах гібридної війни надважливим питанням постає інформаційна політика як ефективний інструмент функціонування інформаційного суспільства, пріоритетний напрямок внутрішньої та зовнішньої політики.

**Ключові слова:** гібридна війна, інформаційна війна, інформаційна політика, державна інформаційна політика, інформація.

**Abstract.** *The article provides a systematic analysis of the formation and development of the state information policy of Ukraine in the conditions of hybrid war. In the conditions of hybrid war and the full-scale invasion of the Russian Federation in Ukraine, the formation of the state information policy has acquired particularly urgent importance. The global transformations of our era contribute to the intensification of geopolitical competition between the leading world players and lay the foundation for large-scale geocultural changes. It is necessary to formulate and define the problems of information policy because, today, the regulatory and legal documents that regulate the process of national information policy are anachronistic. The authors analyzed the legal support of the state information policy, namely, the Laws of Ukraine's «On Information,» «On Access to Public Information,» and others.*

*The priorities of state policy in the information sphere are: 1) ensuring information security; 2) ensuring the development of the information space of Ukraine and the constitutional right of citizens to information; 3) openness and transparency of the state for its citizens; 4) creating a positive international image of Ukraine.*

*The main directions and methods of national information policy are ensuring citizens' access to information; creating national information systems and networks; strengthening the material, technical, financial, organizational, legal, and scientific basis of information activities; ensuring the effective use of information; promoting the constant updating of national information resources, enriching, preserving and creating a general information protection system; promoting international cooperation in the information sphere to protect the information sovereignty of Ukraine; promoting the satisfaction of the information needs of Ukrainians abroad. The article presents the main methods of Russian information aggression against Ukraine, including disinformation, propaganda, diversification of public opinion, psychological and psychotropic pressure, and spreading rumors. After all, in the conditions of hybrid war, information policy becomes a significant issue – as an effective tool for the functioning of the information society, a priority direction of domestic and foreign policy.*

**Keywords:** *hybrid war, information war, information policy, state information policy, information.*

**Постановка проблеми.** В умовах гібридної війни та повномасштабного вторгнення російської федерації в Україні формування державної інформаційної політики набуло особливо актуального значення. Адже глобальні трансформації нашої ери сприяють загостренню геополітичної конкуренції між провідними світовими гравцями та закладають основу для масштабних геокультурних змін. Необхідно чітко сформулювати та визначити проблеми інформаційної політики, бо на сьогодні нормативно-правові документи, які регламентують процес національної інформаційної політики, несуть анахронічний характер.

Варто розкрити зміст національної політики інформатизації та продемонструвати необхідність її вдосконалення. Пріоритетні напрями національної інформаційної політики України дають можливість запропонувати розширити перелік даних напрямів, визначених на законодавчому рівні. Потрібно вдосконалити перспективні шляхи оптимізації адміністративного законодавства, що регулюють всі аспекти захисту національного інформаційного простору від негативної інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми нормативно-правового регулювання державної інформаційної політики України, у тому числі

за кордоном аналізуються політологами, соціологами, правознавцями, фахівцями з державного управління: Ю. Горбань, А. Луцькою, Ю. Моховою. Проблеми інформаційної війни висвітлювалися також у роботах В. Горбатенка, В. Горбуліної, О. Дзьобаня, К. Захаренка, О. Зернецької, О. Клименко, В. Ковалевського, Л. Коцур, В. Коцура, О. Литвиненко, Є. Магди, М. Пашкова, Г. Почепцова, О. Сосніного, М. Ожевана, Л. Чекаленка та ін. Зазначені автори аналізують проблеми врегулювання у чинній нормативно-правовій базі України державної інформаційної політики, визначають функції інформаційної політики, наукові підходи, а також сучасні можливості державної інформаційної політики.

Водночас відсутні системні дослідження теоретичних підходів до формування державної інформаційної політики України в умовах гібридної війни.

**Метою статті** є системний аналіз теоретичних підходів до формування державної інформаційної політики України в умовах гібридної війни.

**Виклад матеріалу.** Національна інформаційна політика є ефективним інструментом публічного та політичного життя різних соціальних груп, вільним доступом до влади та участю громадян в інформаційному суспільстві. На нашу думку, перш за все, необхідно проаналізувати термін «державна інформаційна політика». У статті 6 Закону України «Про інформацію» зазначається, що національна інформаційна політика – це сукупність основних напрямів і методів національної діяльності щодо отримання, використання, поширення та зберігання інформації [5].

Аналізуючи Закон України «Про доступ до публічної інформації», варто звернути увагу на статтю 6, в якій вказано, що «публічною інформацією з обмеженим доступом варто вважати службову інформацію [4], але в Україні відсутній відповідний політико-правовий інститут, який визначав би порядок, підстави та умови надання інформації грифу «службова інформація» [6]. Зокрема, на сайті Міністерства Юстиції, зазначається, що «службовою інформацією є інформація, що міститься в документах суб'єктів владних повноважень, які становлять внутрішньовідомчу службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації, якщо вони пов'язані з розробкою напряму діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень, а також інформація зібрана в процесі оперативно-розшукової, контррозвідувальної діяльності, у сфері оборони країни, яку не віднесено до державної таємниці [9]».

У статті Л. Коцур зазначається, що «російська федерація вже упродовж тридцяти років веде проти України гібридну інформаційну війну, яку вона реалізує за допомогою широкого арсеналу інформації та медіа комунікаційних ресурсів, як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Зокрема мова йде про тотальну узурпацію українського інформаційного простору російськомовним контентом, створення проросійських засобів масової інформації, безперервну реалізацію в українському інформаційному прості російських інформаційно-психологічних спецоперацій (ІПСО). Проте в Україні й до цього часу не вироблено чіткого алгоритму державної інформаційної політики» [7].

Варто наголосити на тому, що «гібридна» війна російської федерації проти України триває досі, що призводить до найбільших людських, територіальних та економічних втрат. Тому необхідно звернутися до дослідження питання інформаційної війни як складової гібридної практики, зокрема, це питання досліджує Ю. Горбань [2]. На прикладі втручання росії у внутрішні справи

України, він зупиняється на визначенні поняття «інформаційна агресія», розглядає методи та інструменти інформаційної війни в Україні.

Зокрема, варто звернути увагу на визначення поняття гібридної війни, яке в основному характеризується як поєднання класичної війни з використанням нерегулярних збройних формувань. Поняття «гібридна війна» також використовується у науковій літературі поряд з поняттями асиметричних конфліктів та нетрадиційної війни (ситуації, коли відкриті бойові дії не ведуться). Термін «гібридна війна» був уперше використаний Френком Г. Хоффманом, який вважав, що міжнародні конфлікти згодом набудуть ознак мультимодальності (тобто такі, що ведуться різними способами) та багатоваріантності, тобто не відповідатимуть традиційним уявленням про їхнє бачення [8].

Таким чином, гібридна війна – це війна, яка охоплює політичні, культурні, гуманітарні, економічні та інформаційні аспекти суспільства та державного функціонування. Має комбінований характер, передбачає численні політичні інтриги за політичне та економічне панування над об'єктом боротьби. Зазвичай жертвами такої війни стає громадянське суспільство. В умовах такого конфлікту практично неможливо відрізнити правду від вигадки, звичайних цивільних осіб від терористів. Прихована іноземна військова інтервенція, яку здійснюють групи бойовиків із сусідніх країн за підтримки високотехнологічних розвідувальних засобів поразки, надає цьому воєнному конфлікту ще більш заплутаний і двозначний характер [10].

Важливою особливістю гібридної війни є те, що міжнародне товариство натрапляє на факт агресії у його повному запереченні самою агресією. Гібридні збройні сили мають перевагу перед традиційною армією, яка діє у рамках чітко визначеного методу.

Особливості перебігу збройного конфлікту, відмінною рисою якого є відсутність прямих військових зіткнень регулярних військ України та РФ, підтримка останніх неурядовими силами (найманцями, сепаратистами), відносини з якими формально заперечуються, дають підстави стверджувати, що в Україні діє гібридна війна. Для ведення цієї війни використовуються брудні напади та методи, такі як підкуп, шантаж, залякування, викрадення людей, захоплення громадських об'єктів, місцевих органів влади та інфраструктури, організація та проведення актів тероризму, насильства та пограбувань. Разом з тим росія як держава-агресор, перекладає відповідальність за «брудну роботу» на недержавні угруповання (зокрема, військові [10]).

Країна-агресор також використовує широкий спектр введення методів гібридної війни, включаючи дезінформацію («спотворювальне дзеркало»); спекуляції на історії; заперечення агресії; поширення дезінформації для дестабілізації ситуації у країні; спроби створити проросійську коаліцію у міжнародній політиці. До цього слід додати активну інформаційну кампанію, спрямовану на створення позитивного образу росії у Європі; «показна миротворчість» (гуманітарні конвої); переміщення військової техніки через межі, що заперечується самою РФ; залучення російських розвідувально-диверсійних груп; терористичні акти тощо [8].

Найважливішим компонентом ведення росією «гібридної війни» проти України, на нашу думку, є інформаційний, адже активне використання інформаційного фронту зумовлене насамперед тим, що він застосовується серед населення у зоні конфлікту та серед населення країни, проти якої здійснюється агресія; серед громадян країни-агресора та міжнародної спільноти. Таким чином, забезпечується швидка дія на розумову діяльність всіх сторін конфлікту.



Важливим компонентом інформаційної війни стали симулякри – образи того, що насправді не існує. Прикладами таких симулякрів є «фашисти в Києві», «звірства каральних батальйонів», «розіп'яті хлопчики», застосування Україною забороненої зброї. Стратегічна мета використання цих симулякрів – замінити чесну природу конфлікту «інформаційними фантомами», вигідними для агресора.

Національний інститут стратегічних досліджень США та деякі західні експерти та вчені виділяють такі компоненти інформаційної війни: психологічна війна з метою впровадження ідей та думок, необхідних Кремлю, у суспільну та індивідуальну свідомість. Зокрема, вона передбачає дезорієнтацію населення; залякування свого народу образом ворога, тоді як супротивника власною силою; пропаганда своїх ідей у різний спосіб. Вони включають повідомлення, які поширюються з метою сформувати позитивне сприйняття певних дій у громадській думці, спровокувати певні емоції, установки, політичну поведінку серед населення, які вигідні організатору.

Варто виділити такі основні методи інформаційної агресії, що використовуються в рамках гібридної війни Росії проти України: 1) дезінформація та маніпуляція; 2) пропагування; 3) диверсифікація громадської думки; 4) психологічний та психотропний тиск; 5) поширення чуток [2, с. 138].

Тому на нашу думку, необхідно сформувати передовий правовий інструментарій, який буде застосовано для подолання інформаційних загроз прав і свобод людини та громадянина і для держави зокрема. Ми вважаємо, що державна інформаційна політика – це сукупність напрямів і методів реалізації комплексу взаємопов'язаних правових заходів і характер організації, спрямований на отримання, використання, поширення і зберігання інформації, для управління об'єктами з метою досягнення бажаних результатів.

Російська інформаційна агресія та епідемія фейків у ЗМІ, що поширилася по всьому світу, викликали серйозну необхідність реагування на ці явища у Європі на глобальному рівні. Європейський парламент перейнявся схваленням власної резолюції щодо боротьби з антиєвропейською пропагандою, що розповсюджується по всьому ЄС, і відбив основні засади цієї протидії у документі під назвою «Стратегічна комунікація ЄС як протидія пропаганді третіх сторін», прийнятому 23 листопада 2016 р.

Наслідуючи приклад Європарламенту та відповідаючи на виклики сьогодення в Україні, Указом Президента України № 47/2017 від 25 лютого 2017 р. затверджено Доктрину інформаційної безпеки України (далі – Доктрина) [3]. Вона визначає національні інтереси України в інформаційній сфері, їх реалізацію, напрями та пріоритети державної політики в інформаційній сфері. Документ роз'яснює принципи формування та реалізації державної інформаційної політики, насамперед, пов'язані з протидією деструктивному інформаційному впливу російської федерації в умовах розв'язаної нею гібридної війни, з використанням новітніх інформаційних технологій впливу на свідомість громадян, спрямованих на розпалювання міжнаціональної та релігійної ненависті, пропаганди агресивної загарбницької війни, зміни конституційного ладу чи будь-якого порушення суверенітету та територіальної цілісності України. Доктрина ґрунтується на принципах поваги до прав і свобод громадян, поваги людської гідності, захисту законних інтересів особи, суспільства та держави, забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України. Безпосередньо реалізацією Доктрини займаються такі органи, як: Рада національної безпеки та оборони України; Кабінет Міністрів України; Міністерство інформаційної політики України; Міністерство закордонних справ України; Міністерство оборони України;

Міністерство культури України; Державне агентство України з питань кіно; Національна рада України з питань телебачення та радіомовлення; Державний комітет з питань телебачення і радіомовлення України; Служба безпеки України; Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України; Національний інститут стратегічних досліджень.

Національні інтереси України в інформаційній сфері визначено так:

- 1) як життєво важливі інтереси людини: забезпечення конституційних права і свободи людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації; забезпечення конституційних прав на недоторканність приватного життя; захист від деструктивних інформаційно-психологічних впливів;
- 2) як життєво важливі інтереси суспільства та держави: захист українського суспільства від агресивного впливу деструктивної пропаганди, особливо з боку РФ; захист українського суспільства від агресивного інформаційного впливу РФ, спрямованого на пропаганду війни, розпалювання міжнаціональної та релігійної ворожнечі, насильницьку зміну конституційного ладу або будь-яке порушення суверенітету чи територіальної цілісності України; всебічне задоволення потреб громадян, підприємств, установ та організацій всіх форм власності у доступі до правдивої та об'єктивної інформації; забезпечення вільного поширення інформації, крім випадків, передбачених законом; розвиток та захист національної інформаційної інфраструктури; збереження та примноження духовних, культурних та моральних цінностей українського народу; забезпечення всебічного розвитку та функціонування української мови у всіх сферах суспільного життя на всій території України; вільний розвиток, використання та захист мов національних меншин та сприяння вивченню мов міжнародного спілкування; зміцнення інформаційних зв'язків з українською діаспорою, що сприяє збереженню її етнічної та культурної самобутності; розвиток медіакультури суспільства та соціально відповідального медіадовкілля; формування ефективної правової системи для захисту особистості, суспільства та держави від деструктивного впливу пропаганди; створення системи та механізмів захисту від негативного зовнішнього інформаційного та психологічного впливу, особливо пропаганди, на основі положень міжнародного права; розвиток інформаційного суспільства, зокрема його технологічної інфраструктури; безпечне функціонування та розвиток національного інформаційного ландшафту та його інтеграція у європейський та світовий інформаційні ландшафти; розвиток стратегічної комунікаційної системи України; ефективна взаємодія органів державної влади та громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики в інформаційній сфері; забезпечення розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційних ресурсів України; забезпечення безпеки державної таємниці та іншої інформації, вимоги до захисту якої передбачені законодавством; створення позитивного іміджу України у світі, надання оперативної, точної та об'єктивної інформації міжнародній спільноті щодо подій в Україні; побудова системи закордонного мовлення України та забезпечення наявності іноземного українського каналу у кабельних мережах та у супутниковому мовленні за межами України.

Сучасні загрози національним інтересам та національній безпеці України у сфері інформації, на нашу думку, визначаються таким чином:

- проведенням спеціальних інформаційних операцій, спрямованих на підрив обороноздатності, деморалізацією особового складу Збройних Сил України, провокуванням екстремістських проявів, нагнітанням паніки, загостренням та дестабілізацією суспільно-політичної та соціально-економічної ситуації, розпалюванням міжнародних та релігійних конфліктів в Україні; проведенням державою-агресором спеціальних інформаційних операцій в інших країнах з метою створення негативного образу України у світі;
- інформаційною експансією, що здійснюється державою-агресором та підконтрольними йому структурами, зокрема, шляхом розширення власної інформаційної інфраструктури на території України та інших країн;
- інформаційним домінування держави-агресора на тимчасово окупованих територіях;
- недостатнім рівнем розвитку національної інформаційної інфраструктури, що обмежує здатність України ефективно протистояти інформаційній агресії та проактивно діяти в інформаційному просторі з метою реалізації національних інтересів України;
- неефективністю державної інформаційної політики, недоліками у законодавстві щодо регулювання інформаційних відносин в інформаційній сфері, невизначеністю стратегічного нарративу, недостатнім рівнем медійної культури суспільства;
- поширенням закликів до радикальних дій, пропагандою ізоляційних та автономістських концепцій про співіснування регіонів України.

Пріоритетами державної політики в інформаційній сфері є [1]:

- 1) забезпечення інформаційної безпеки;
- 2) забезпечення розвитку інформаційного простору України та конституційного права громадян на інформацію;
- 3) відкритість та прозорість держави для своїх громадян;
- 4) створення позитивного міжнародного іміджу України.

**Висновки.** На нашу думку, для того, щоб оптимізувати адміністративне законодавство, яке регулює негативний інформаційний вплив на громадянське суспільство, необхідно збільшити перелік основних напрямів національної інформаційної політики, які закріплені у Законі України «Про інформацію». Зокрема, основними напрямками та методами національної інформаційної політики мають бути: розвиток українського інформаційного простору, створення національної системи стратегічної комунікації, інформаційна реінтеграція на тимчасово окупованій території Криму, непідконтрольних територіях Луганської, Донецької, Запорізької, Миколаївської, Харківської, Херсонської областей, популяризація України та її цінностей у світі.

#### Список використаних джерел:

1. Doctrine of information security of Ukraine. URL: <https://rm.coe.int/doctrine-of-information-security-of-ukraine-developments-in-member-sta/168073e052> (дата звернення: 21.10.2024).
2. Горбань Ю.О. Інформаційна війна проти України та засоби її ведення. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. №1. С. 136–141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_21) (дата звернення: 21.10.2024).
3. Доктрина інформаційної безпеки України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> (дата звернення: 21.10.2024).

4. Про доступ до публічної інформації: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 21.10.2024).
5. Про інформацію: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 21.10.2024).
6. Костова Н. Порівняльний аналіз публічної інформації українського законодавства та деяких країн ЄС. *Часопис цивілістики*. 2017. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/9067/22.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 21.10.2024).
7. Коцур Л., Грига О. Державна інформаційна політика України: теоретико-методологічні парадокси воєнного часу. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. №(4). С. 52–60. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-52-60>
8. Магда Є.В. Виклики гібридної війни: інформаційний вимір. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. №5. С. 138–142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_5\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_5_2) (дата звернення: 21.10.2024).
9. Міністерство Юстиції. Нове в законодавстві про інформацію. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_35738](https://minjust.gov.ua/m/str_35738) (дата звернення: 28.10.2024).
10. Радковець Ю. «Гібридна політика» сучасної Росії як стратегія реалізації її національної геополітики. URL: <http://bintel.com.ua/uk/article/gibrid-politics/> (дата звернення: 21.10.2024).

#### References

1. Doctrine of information security of Ukraine. *rm.coe.int*. Retrieved from <https://rm.coe.int/doctrine-of-information-security-of-ukraine-developments-in-member-sta/168073e052> [in English].
2. Horban, Yu. O. (2015). Informatsiina viina proty Ukrainy ta zasoby yii vedennia [Information war against Ukraine and means of its conduct]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 1, 136-141. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2015\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_21) [in Ukrainian].
3. Doktryna informatsiinoi bezpeky Ukrainy [Doctrine of information security of Ukraine]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <http://www.president.gov.ua/documents/472017-21374> [in Ukrainian].
4. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy [On Access to Public Information: Law of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].
5. Pro informatsiiu: Zakon Ukrainy [On Information: Law of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> [in Ukrainian].
6. Kostova, N. (2017). Porivnialnyi analiz publichnoi informatsii ukrainskoho zakonodavstva ta deiakykh krain YeS [Comparative analysis of public information of Ukrainian legislation and some EU countries]. *Chasopys tsyvilistyky – Journal of Civil Studies*. Retrieved from <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/9067/22.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
7. Kotsur, L. & Hryha, O. (2023). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy: teoretyko-metodolohichni paradoksy voiennoho chasu [State information policy of Ukraine: theoretical and methodological paradoxes of wartime]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 4, 52–60. Retrieved from <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-52-60> [in Ukrainian].
8. Mahda, Ye.V. (2014). Vyklyky hibrydnoi viiny: informatsiinyi vymir [Challenges of hybrid war: information dimension. Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy – Scientific Notes of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 5, 138-142. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru\\_2014\\_5\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2014_5_2) [in Ukrainian].
9. Ministerstvo Yustytzii. Nove v zakonodavstvi pro informatsiiu [Ministry of Justice. New in the legislation on information]. *minjust.gov.ua*. Retrieved from [https://minjust.gov.ua/m/str\\_35738](https://minjust.gov.ua/m/str_35738) [in Ukrainian].

10. Radkovets, Yu. «Hibrydna polityka» suchasnoi Rosii yak stratehiia realizatsii yii natsionalnoi heopolytyky [“Hybrid policy” of modern Russia as a strategy for implementing its national geopolitics]. *bintel.com.ua*. Retrieved from <http://bintel.com.ua/uk/article/gibrid-politics/> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 30.10.24 р.  
Прийнято до друку 01.12.24 р.*

УДК 354.1 (519.5)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-102-109>Сікачовський Андрій, аспірант Київського  
університету культуриSikachovsky Andriy, graduate student of the  
Kyiv University of CultureORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4209-2255>

## ОСОБЛИВОСТІ ПІВДЕННОКОРЕЙСЬКОЇ ДИПЛОМАТІЇ У ВІДНОСИНАХ З КНДР

## FEATURES OF SOUTH KOREAN DIPLOMACY IN RELATIONS WITH THE NORTH KOREA

**Анотація.** У статті проаналізовані особливості південнокорейської дипломатії у відносинах з КНДР. Мета дослідження – визначити основні виклики і напрями південнокорейської дипломатії, зокрема нового міністра закордонних справ Чо Те Юля, у відносинах з КНДР. З огляду на міждисциплінарність дослідження, автором використані загальнонаукові та спеціальні методи і підходи, інтегровані з науки державного управління, міжнародних відносин та політології. Контент-аналіз наукової літератури допоміг сформулювати мету дослідження. Системний аналіз з'ясувати пріоритети дипломатії Корейської Республіки щодо КНДР з урахуванням останніх подій, заяв їхнього керівництва. Для формулювання висновків використано метод логічного узагальнення. Наукова новизна дослідження полягає у спробі з'ясувати перспективи взаємовідносин країн Корейського півострова після змін у МЗС.

Зазначено, що на тлі залучення північнокорейських солдатів до війни росії проти України актуальним питанням уявляється з'ясування пріоритетів нового керівництва Республіки Корея у стосунках з КНДР. Тим більше, що саме на Корейському півострові пересікаються геополітичні інтереси найбільших ядерних держав: Китаю, США і Росії. Відтак конфронтація між КНДР та Республікою Корея може мати несподівані наслідки для більшості країн світу, зокрема для нашої держави.

З урахуванням останніх подій як у відносинах з КНДР, так і у геополітиці, а також змін у МЗС південнокорейська дипломатія має працювати на декілька фронтів, використовуючи всі свої сильні сторони. У короткостроковій перспективі діалог із Пхеньяном у зовнішній політиці Сеула не передбачений. Навпаки, дипломатія буде зосереджена на посиленні стримування. У цьому сенсі новий міністр закордонних справ Чо Те Юл зіткнеться з багатьма дипломатичними викликами, починаючи від необхідності боротися зі зростаючою ворожнечею з боку КНДР і закінчуючи налагодженням відносин з Китаєм на тлі китайсько-американського суперництва. При цьому покращення відносин з КНДР залишатиметься основним зовнішньополітичним завданням Республіки Корея з метою недопущення ескалації на півострові.

Стосунки Південної Кореї з Китаєм та його роль у відносинах країни з КНДР – перспективна тема досліджень, особливо з урахуванням позиції Китаю щодо участі південнокорейських солдат у війні проти нашої країни.

**Ключові слова:** Республіка Корея, КНДР, дипломатія, міністерство закордонних справ, діалог, стримування, ескалація.

**Abstract.** The article analyzes the features of South Korean diplomacy in relations with the DPRK. The purpose of the study is to identify the main challenges and directions of South Korean diplomacy, in particular the new Minister of Foreign Affairs Cho Tae-Yul, in relations with the DPRK. Given the interdisciplinary nature of the study, the author used general scientific and special methods and approaches integrated from the science of public administration, international relations and political science. Content analysis of scientific literature helped to formulate the purpose of the study. System analysis to clarify the priorities of the diplomacy of the Republic of Korea towards the DPRK, taking into

account recent events and statements by their leadership. The method of logical generalization was used to formulate conclusions. The scientific novelty of the study lies in an attempt to clarify the prospects for relations between the countries of the Korean Peninsula after changes in the Ministry of Foreign Affairs. Against the background of the involvement of North Korean soldiers in Russia's war against Ukraine, the clarification of the priorities of the new leadership of the Republic of Korea in relations with the DPRK is a pressing issue. Moreover, it is on the Korean Peninsula that the geopolitical interests of the largest nuclear powers intersect: China, the USA and Russia. Therefore, a confrontation between the DPRK and the Republic of Korea may have unexpected consequences for most countries in the world, in particular for our country. Given the recent events in relations with the DPRK and in geopolitics, as well as changes in the Foreign Ministry, South Korean diplomacy must work on several fronts, using all its strengths. In the short term, dialogue with Pyongyang is not envisaged in Seoul's foreign policy. On the contrary, diplomacy will focus on strengthening deterrence. In this sense, the new Minister of Foreign Affairs Cho Tae-yul will face many diplomatic challenges, starting from the need to combat growing hostility from the DPRK and ending with the establishment of relations with China against the backdrop of Sino-American rivalry. At the same time, improving relations with the DPRK will remain the main foreign policy task of the Republic of Korea in order to prevent escalation on the peninsula.

South Korea's relations with China and its role in the country's relations with the DPRK are a promising topic of research, especially taking into account China's position on the participation of South Korean soldiers in the war against our country.

**Keywords:** Republic of Korea, DPRK, diplomacy, Ministry of Foreign Affairs, dialogue, containment, escalation.

**Постановка проблеми.** 10 травня 2022 р. у Південній Кореї на посаду вступив новий президент. Ним став державний службовець (колишній генеральний прокурор країни у 2019–2021 рр.), представник консервативної Партії влади народу (PPN) Юн Сок Йоль.

Ще у травні 2022 р. посаду міністра закордонних справ Південної Кореї обіймав однопартієць нового президента доктор Пак Джин, однак наприкінці 2023 р. він вирішив балотуватися на виборах до парламенту в квітні 2024 р., а тому подав у відставку. На його посаду був призначений Чо Те Юл, який раніше був постійним послом Республіки Корея в ООН. Зрозуміло, що зі зміною ключових лідерів міжнародного позиціонування країни варто було очікувати суттєвих змін у діяльності та пріоритетах її зовнішньополітичного курсу та дипломатії.

На тлі залучення північнокорейських солдатів до війни росії проти України актуальним питанням уявляється з'ясування пріоритетів нового керівництва Республіки Корея у стосунках з КНДР. Тим більше, що саме на Корейському півострові пересікаються геополітичні інтереси найбільших ядерних держав: Китаю, США і Росії. Відтак конфронтація між КНДР та Республікою Корея може мати несподівані наслідки для більшості країни світу, зокрема для нашої держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дипломатії та зовнішньої політики країн Корейського півострова – не нова тема досліджень українських науковців. Серед ґрунтовних праць можна відмітити дисертацію Д. Кан «Політико-системний аспект об'єднання країни в стратегії Республіки Корея» [4], в якій автор аналізує геополітичні та гео економічні питання об'єднання Кореї «у контексті політико-культурної єдності національних держав даного регіону» [4].

У дисертації «Технології зовнішньої політики Північної Кореї» [12] І. Юхименко аналізує історичні засади, основні теорії та концепції, суб'єкти технологій зовнішньої політики в КНДР. Також автором «розкрито особливості

зовнішньої політики Північної Кореї через технології ідеологізації, інструменталізації ядерного потенціалу та асиметричної дипломатії» [12].

У статті «Міжкорейські відносини: сучасний огляд» [5] Д. Кан аналізує ситуацію на Корейському півострові, що поставила Південну Корею перед непростим вибором: слідувати за союзником США чи знайти свою стратегію, який не утискає гідності США. Також автор звертає увагу на стратегію Південної Кореї щодо економічної і соціально-культурної співпраці з Північною Кореєю [5].

Низка статей присвячена публічній дипломатії Республіки Корея. Так, О. Стасевська та В. Уколова досліджують основні етапи розвитку культурної дипломатії Південної Кореї, специфіку «Корейської хвилі», «серіальної» дипломатії, K-Pop та ін. [11]. Дедалі активнішому використанню Південною Кореєю м'якої сили та її геополітичним наслідкам присвячена публікація М. Кім [14]. На прикладі Республіки Корея Л. Матлай аналізує роль публічної дипломатії у світовому сприйнятті образу держави, зокрема «культурні заходи, обміни делегаціями, науковий та освітній діалог, міжнародну пресу та світові електронні мережі» [8].

У статті «Модернізація Південної Кореї: походження, здобутки та досвід для України» [15] Л. Кістерський, В. Мармазов та І. Піляєв аналізують причини і результати економічних досягнень Південної Кореї, а також проводять паралелі з ситуацією у нашій країні, «оскільки обидві країни є в епіцентрах стратегічних конфліктів в Євразії, в яких перетнулися найважливіші інтереси глобальних держав» [15].

Актуальною для нашої країни також є публікація В. Небрат «Політика повоєнного відновлення економіки: досвід Республіки Корея» [9], в якій авторка з'ясовує інституційні чинники та економічні механізми вдалої повоєнної відбудови Республіки у 60–70-х рр. ХХ ст., зокрема з урахуванням «історичних умов, ролі зовнішньої допомоги і внутрішніх джерел економічного зростання» [9].

Отже, можна констатувати зростання зацікавлення корейською проблематикою в нашій країні, утім, стосунки між Південною і Північною Кореєю не здобули належного висвітлення в українській науці. Це й зумовило вибір **мети дослідження** – визначити основні виклики і напрями південнокорейської дипломатії, зокрема нового міністра закордонних справ Чо Те Юля, у відносинах з КНДР.

**Виклад матеріалу.** Найбільші виклики, які постали перед новою командою Президента Юн Сук Йоля, викладені в Стратегії національної безпеки Південної Кореї: розвиток ядерного потенціалу КНДР, конкуренція між США і Китаєм, криза ланцюга поставок, нові загрози безпеці [16]. Тому не дивно, що новий міністр закордонних справ Чо Те Юл планує зосередитися на двох ключових питаннях, які водночас тісно пов'язані між собою: економіка і безпека. Як зазначає Т. Биркович, «розробка і впровадження новітньої системи економічної безпеки, здатної адаптувати національну економіку до закономірностей сучасної парадигми економічного розвитку, геоekonomіки та геополітики є надзвичайно важливою проблемою й першочерговим стратегічним пріоритетом у державній політиці в умовах глобалізації» [1, с. 19–20].

Водночас варто наголосити, що, починаючи з 90-х рр. ХХ ст., політика країни перейшла від зосередження на економічній стратегії до національного брендингу та «м'якої сили», що мало позитивний вплив на внутрішню екосистему індустрії культури та сприяла просуванню Південної Кореї за кордоном [14]. І це не дивно. Адже тривалий час публічно-культурна дипломатія розглядалася як найбільш дієвий засіб м'якої сили у діяльності урядів країн з налагодження партнерських



стосунків, а також як один з «альтернативних ненасильницьких заходів урегулювання конфліктів (...) з метою зосередження на спільному розумінні важливості солідарності та мирного співіснування (...) як стратегічний політичний вимір міжнародних відносин без суперництва та боротьби» [2, с. 15].

Така стратегія тривалий час застосовувалася і до КНДР, особливо під впливом ролі конкретних лідерів. Наприклад, для восьмого президента Південної Кореї Кім Де Чжуна, який у 2000 р. був нагороджений Нобелівською премією миру за свої зусилля у реалізації «Політики сонячного світла», яка суттєво вплинула на стосунки з Північною Кореєю. Вона передбачала відкритість, реформи, примирення, обмін та співпрацю та прагнула побудувати тривалі відносини з Північною Кореєю, ґрунтуючись, зокрема, на нових процесах соціальної взаємодії та колективної ідентичності. Дійсно, зовнішня політика – це не даність, вона керується фактами, ідентичностями та інтересами, які формулюються та підтримуються інтерсуб'єктивними практиками зацікавлених осіб.

Міжкорейський саміт 2000 р. став результатом «Політики сонячного світла», на якому сторони погодилися подолати суперництво через спільну ідентичність та відновити співпрацю на різних рівнях, особливо у сфері економіки та торгівлі з метою розвитку Північної Кореї. Крім того, обидві Кореї погодилися створити промисловий комплекс Кесон у Південній Кореї, розвивати галузі, які наймають північнокорейську робочу силу через капіталовкладення південнокорейських компаній. Було створено законодавчу базу, яка мінімізувала конфлікт інтересів між сторонами.

Утім, міжкорейський саміт був лише першим кроком до об'єднання. Наступний президент Но Му Хьон заявив про намір зберегти політику свого попередника щодо Північної Кореї, щоб продовжити мирний процес Корейському півострові.

На жаль, на сьогодні пріоритети змінилися, про що свідчать і заяви нового міністра закордонних справ Республіки Корея Чо Те Юля, який основним своїм завданням визначив посилення безпекової дипломатії, зокрема в контексті зовнішньоекономічних пріоритетів та ескалації напруження з Народно-демократичною республікою Корея (КНДР), яке особливо зросло після інавгурації президента Юн Сук Йоля.

Негативні фрази, які провокують ескалацію, стали традиційними. З 2022 р. лідер КНДР Кім Чен Ин називає Південну Корею «безсумнівним ворогом», а міжкорейські зв'язки ворожими одна одній. Він закликає до «експоненціального» збільшення ядерного арсеналу країни. Різкі заклики на кшталт посилення підготовки до «придушення всієї території Південної Кореї» викликають велике занепокоєння, хоча у принципі Кім Чен Ин визнає існування двох Кореї. Рівень ворожнечі також показує, що возз'єднання не буде в короткостроковій або середньостроковій перспективі, хіба що силовими методами [13].

Звичайно, сторони вже звикли до такої риторики, але це не означає, що ситуація залишатиметься стабільною. Водночас зрозуміло, що війна в цій частині світу матиме дуже серйозні наслідки, не тільки для безпосередніх учасників конфлікту, а й їхніх сусідів і союзників, зокрема для США, Китаю, Росії та Японії.

Особливо загрозово різні заяви звучать на тлі залучення солдат КНДР до війни росії проти України. Вони можуть отримати бойовий досвід, який Північна Корея може в подальшому використати в майбутніх конфліктах, зокрема з Південною Кореєю. Саме на такому розвитку ситуації наголошують аналітики американського Інституту вивчення війни (ISW): «Зближення між Північною Кореєю та Росією створює явну загрозу для довгострокової стабільності

Корейського півострова та ширшого Азійсько-Тихоокеанського регіону» [3]. Тим більше на тлі заяв КНДР, що до кінця 2024 р. вона планує запустити ще три військові супутники-шпигуни та посилити зусилля для зміцнення ядерного арсеналу країни. У відповідь Республіка Корея планує запустити два нових супутники, щоб краще контролювати КНДР, згідно з вимогами Адміністрації програми оборонних закупівель (DAPA). Такі дії можуть посилити міжкорейську космічну гонку [13].

Водночас після вступу на посаду Президент Юн Сук Йоль висунув сміливу ініціативу з денуклеаризації Корейського півострова, а фактично денуклеаризації КНДР. Такі заяви зумовили ще більші труднощі у комунікації. Процес денуклеаризації, на думку дослідників, мав забезпечити стабільний мирний порядок на Корейському півострові, але, на жаль, швидше за все, Північна Корея обрала шлях зміцнення оборони та закупівлю найновішої зброї з Росії та Китаю, що може загрожувати миру на Корейському півострові» [5]. Саме, з одного боку, РФ і КНР, а з іншого, США і Японію дослідники вважають «головними зовнішніми елементами системи об'єднання з функціями воєнно-політичного співробітництва у загальнорегіональному вимірі» [4], тільки, зрозуміло, що цілі у цих блоків країн протилежні.

Загалом, саме ядерний фактор у відносинах на Корейському півострові був і залишається причиною «ускладнення геополітичної ситуації на двосторонньому та багатосторонньому рівнях» [4].

І хоча усю історію співіснування країн на півострові після заморозки військового конфлікту їхні відносини супроводжують коливання – від напруження до діалогу, ситуація останніх місяців на Корейському півострові перейшла в бік чи не найбільш відкритого протистояння. Перепалки в ЗМІ, військові навчання з обох сторін, порушення комунікації, фейкові новини та провокації, як, наприклад, повітряні кулі зі сміттям, які активно запускає північнокорейська сторона у 2024 р. [10] тощо – стали звичними явищами. Такі заходи – це, насамперед, бажання перевірити реакцію іншої сторони, щоб оцінити можливі наслідки.

На тлі погіршення відносин між країнами Національна асамблея (КНДР) внесла зміни до Конституції, які визнають статус Південної Кореї як ворожої держави, а не як потенційного партнера [6]. Ліквідація організацій, які керують відносинами з Південною Кореєю (Комітет з мирного об'єднання, Національне бюро), економічного співробітництва та Міжнародної туристичної адміністрації, знищення частини доріг, які з'єднували країни, у жовтні 2024 р. та заяви про посилення прикордоння, знищення залізниць для сполучення з Півднем [7] не сприяють діалогу. Хоча Кім Чен Ин зазначає, що не почне війну в односторонньому порядку, але й не шукатиме возз'єднання країни. Тож між двома країнами тривають провокації, а тому не очікується жодної можливості зближення в короткостроковій перспективі, або хоча б зменшення напруги. За винятком змін в Сполучених Штатах, коли новий президент республіканець Д. Трамп спробує знову відновити діалог із КНДР. Однак він може мати такий же результат, як і під час його першого терміну.

З огляду на дедалі агресивнішу поведінку Пхеньяна новий міністр закордонних справ Південної Кореї Чо Те Юл вступив на посаду з розумінням того, що поточний пріоритет щодо КНДР має бути більше спрямований на посилення стримування, ніж на пошук діалогу. Крім того, він розуміє, що допоки продовжувати сприяти денуклеаризації тиском, це лише погіршуватиме ситуацію. У такій ситуації Чо Те Юль планує більше зосередитися на відновленні відносин з Китаєм, зокрема в межах тристороннього саміту Південна Корея – Китай –

Японія, продовжить обговорення щодо Угоди про вільну торгівлю між трьома сторонами. Також він намагатиметься зміцнити південнокорейську дипломатію для вирішення складних завдань, таких як стратегічна конкуренція між Сполученими Штатами та Китаєм.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З урахуванням останніх подій як у відносинах з КНДР, так і у геополітиці, а також змін у МЗС південнокорейська дипломатія має працювати на декілька фронтів, використовуючи всі свої сильні сторони. У короткостроковій перспективі діалог із Пхеньяном у зовнішній політиці Сеула не передбачений. Навпаки, дипломатія буде зосереджена на посиленні стримування. У цьому сенсі новий міністр закордонних справ Чо Те Юл зіткнеться з багатьма дипломатичними викликами, починаючи від необхідності боротися зі зростаючою ворожнечею з боку КНДР і закінчуючи налагодженням відносин з Китаєм на тлі китайсько-американського суперництва. При цьому покращення відносин з КНДР залишатиметься основним зовнішньополітичним завданням Республіки Корея з метою недопущення ескалації на півострові.

Стосунки Південної Кореї з Китаєм та його роль у відносинах країни з КНДР – перспективна тема досліджень, особливо з урахуванням позиції Китаю щодо участі південнокорейських солдат у війні проти нашої країни.

#### Список використаних джерел:

1. Биркович Т., Коваль С. Концептуальні підходи до визначення сутності державного управління у сфері економічної безпеки. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство: тези Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2019. 159 с.
2. Вільчинська І.Ю., Биркович Т.І. Геополітика: еволюція ідей у контексті збереження мирних взаємовідносин між державами. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти.* 2022. № 9. С. 7–19.
3. Гафтко С. Аналітики ISW оцінили майбутні наслідки участі військ КНДР у війні в Україні. URL: <https://glavcom.ua/world/world-politics/analitiki-isw-otsinili-majbutni-naslidki> (дата звернення: 02.11.2024).
4. Кан Д.С. Політико-системний аспект об'єднання країни в стратегії Республіки Корея: автор. дис. канд. політ. наук: 23.00.04. Київ, 2007. 17 с.
5. Кан Д.С. Міжкорейські відносини: сучасний огляд. *Актуальні проблеми політики.* 2020. Вип. 65. С. 103–108.
6. Кінша Д. КНДР офіційно визнала Південну Корею «ворожою державою». URL: <https://susplne.media/859667-kndr-oficijno-viznala-pivdenno-koreu-vorozou-derzavou/> (дата звернення: 04.11.2024).
7. КНДР підірвала частину доріг, що з'єднували її з Південною Кореєю. URL: <https://mil.in.ua/uk/news/kndr-pidirvala-chas> (дата звернення: 02.11.2024).
8. Матлай Л.С. Нова публічна дипломатія у світовому сприйнятті образу держави (на прикладі Республіки Корея). *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2014. Вип. 3/4 (23/24). С. 162–165.
9. Небрат В.В. Політика повоєнного відновлення економіки: досвід Республіки Корея. *Економіка і прогнозування.* 2022. № 4. С. 43–64.
10. Свиридюк Ю. КНДР знову запустила повітряні кулі зі сміттям у бік Південної Кореї. URL: <https://susplne.media/852179-kndr-znovu-zapustila-povitrani-kuli-zi-smittam-u-bik-pivdennoi-korei/> (дата звернення: 04.11.2024).
11. Стасевська О., Уколова В. Культурна дипломатія Республіки Корея. *Право та інновації.* 2021. № 4 (36). С. 27–33.
12. Юхименко І. Технології зовнішньої політики Північної Кореї: автореф. дис. д. філософ: 291. Дніпро, 2023. 16 с.

13. Aise Sotolongo J. El nuevo canciller de la República de Corea y los desafíos de la política exterior. URL: <https://www.cipi.cu/el-nuevo-canciller-de-la-republica-de-corea-y-los-desafios-de-la-politica> (дата звернення: 30.10.2024).
14. Kim M. The Growth of South Korean Soft Power and Its Geopolitical Implications. URL: <https://www.airuniversity.af.edu/JIPA/Display/Article/321> (дата звернення: 30.10.2024).
15. Kistersky L., Marmazov V., Piliaiev I. Modernization of South Korea: origins, achievements, and the experience for Ukraine. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 41–60.
16. Office of the president of Republic of Korea (2023). The Yoon Suk Yeol Administration's National Security Strategy. URL: [https://www.mofa.go.kr/eng/brd/m\\_25772/view](https://www.mofa.go.kr/eng/brd/m_25772/view) (дата звернення: 29.10.2024).

#### References

1. Byrkovych, T., & Koval, S. (2019). Kontseptual'ni pidkhody do vyznachennya sutnosti derzhavnoho upravlinnya u sferi ekonomichnoyi bezpeky [Conceptual approaches to determining the essence of state management in the field of economic security]. *Ukrayina u svitovykh hlobalizatsiynykh protsesakh: kul'tura, ekonomika, suspil'stvo – Ukraine in the global processes of globalization: culture, economy, society*. Kyiv: KNUKiM [in Ukrainian].
2. Vilchynska, I., & Byrkovych, T. (2022). Heopolityka: evolyutsiya idey u konteksti zberezhenya myrnykh vzayemovidnosyn mizh derzhavamy [Geopolitics: the evolution of ideas in the context of maintaining peaceful relations between states]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty – International relations: theoretical and practical aspects*, 9, 7–19 [in Ukrainian].
3. Gaftko, S. (n.d.). Analitky ISW otsynily maybutni naslidky uchasti viys'k KNDR u viyni v Ukrayini [ISW analysts assessed the future consequences of the participation of North Korean troops in the war in Ukraine]. *glavcom.ua*. Retrieved from <https://glavcom.ua/world/world-politics/analitiki-isw-otsynili-majbutni-naslidki-uchasti-vijsk-kndr-u-vijni> (access date: 11/6/2024) [in Ukrainian].
4. Kan, D. (2007). Polityko-systemnyy aspekt ob'yednannya krayiny v stratehiyi Respubliki Koreya [The political and systemic aspect of the unification of the country in the strategy of the Republic of Korea]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Kan, D. (2020). Mizhkoreys'ki vidnosyny: suchasnyy ohlyad [Inter-Korean Relations: A Contemporary Review]. *Aktual'ni problemy polityky – Actual problems of politics*, 65, 103–108 [in Ukrainian].
6. Kinsha, D. (n.d.). KNDR ofitsiyno vyznala Pivdennu Koreyu «vorozhoyu derzhavoyu» [North Korea has officially recognized South Korea as an "enemy state"]. *suspilne.media*. Retrieved from <https://suspilne.media/859667-kndr-oficijno-viznala-pivdennu-koreu-vorozou-derzavou/> [in Ukrainian].
7. KNDR pidirvala chastynu dorih, shcho z'yednuvaly yiyi z Pivdennoyu Koreyeyu [North Korea blew up part of the roads connecting it with South Korea]. (n.d.). *mil.in.ua*. Retrieved from <https://mil.in.ua/uk/news/kndr-pidirvala-chastynu-dorig-shho-z-yednuvaly-yiyi-z> [in Ukrainian].
8. Matlai, L. (2014). Nova publichna dyplomatiya u svitovomu spryynyatti obrazu derzhavy (na prykladi Respublika. Koreya) [New public diplomacy in the world perception of the image of the state (on the example of the Republic of Korea)]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiya. Sotsiolohiya. Pravo – Bulletin of NTUU «KPI». Political science. Sociology. Right*, 3/4 (23/24), 162–165 [in Ukrainian].
9. Nebrat, V. (2022). Polityka povoyennoho vidnovlennya ekonomiky: dosvid Respubliki Koreya [The policy of post-war economic recovery: the experience of the Republic of Korea]. *Ekonomika i prohnozuvannya – Economics and forecasting*, 4, 43–64 [in Ukrainian].
10. Svyrydyuk, Y. (n.d.). KNDR znovu zapustyla povitryani kuli zi smittym u bik Pivdennoyi Koreyi [North Korea has again launched balloons with debris in the direction of South Korea]. *suspilne.media*. Retrieved from <https://suspilne.media/852179-kndr-znovu-zapustila-povitryani-kuli-zi-smittam> [in Ukrainian].
11. Stasevska, O., & Ukolova, V. (2021). Kul'turna dyplomatiya Respubliki Koreya [Cultural diplomacy of the Republic of Korea]. *Pravo ta innovatsiy – Law and innovation*, 4 (36), 27–33 [in Ukrainian].
12. Yukhymenko, I. (2023). Tekhnolohiyi zovnishn'oyi polityky Pivnichnoyi Koreyi [Technologies of the foreign policy of North Korea]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Dnipro [in Ukrainian].

13. Aise Sotolongo, J. El nuevo chanceller de la República de Corea y los desafíos de la política exterior. *www.cipi.cu*. Retrieved from <https://www.cipi.cu/el-nuevo-canciller-de-la-republica-de-corea-y-los-desafios-de> [in Spanish].
14. Kim, M. The Growth of South Korean Soft Power and Its Geopolitical Implications. *www.airuniversity.af.edu*. Retrieved from <https://www.airuniversity.af.edu/JIPA/Display/Article/321> [in English].
15. Kistersky, L., Marmazov, V., & Piliaiev, I. (2021). Modernization of South Korea: origins, achievements, and the experience for Ukraine. *Economy of Ukraine*, 9, 41–60 [in English].
16. Office of the president of the Republic of Korea (2023). The Yoon Suk Yeol Administration's National Security Strategy. *www.mofa.go.kr*. Retrieved from [https://www.mofa.go.kr/eng/brd/m\\_25772/view](https://www.mofa.go.kr/eng/brd/m_25772/view) [in English].

*Подано до редакції 04.11.24 р.  
Прийнято до друку 06.12.24 р.*

УДК 351:364

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-110-118>

Сухарніков Володимир, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету ім. П. Могили

Sukharnikov Volodymyr, graduate student, Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

✉ [suharnikov.vova@gmail.com](mailto:suharnikov.vova@gmail.com)ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>

## ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ

### PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: CONTEMPORARY CHALLENGES

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню викликів публічного адміністрування в Україні в умовах реформування державного управління. Метою статті є визначення стратегічних напрямів державного управління та адміністрування у наданні якісних адміністративних послуг в умовах війни для формування громадянського суспільства. Доведено, що реалізація повноважень органами публічного управління потребує створення стабільних організаційних, економічних, управлінських, інституційних умов, які сприятимуть побудові нових форм організації управління територіями, стимулювання їх розвитку в сучасних умовах. Виділено пріоритети надання адміністративних послуг, як показника ставлення державної влади до населення, ступеня поваги до його прав і свобод (запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями; підвищення якості та доступності адміністративних послуг, децентралізація базових адміністративних послуг; систематичне зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб; оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади; надання адміністративних послуг в електронному вигляді). Досліджено принципи адміністративної процедури (верховенство права, рівність перед законом; обґрунтованість; пропорційність; відкритість; ефективність та ін.), які є основою відносин громадян з органами публічного управління. В умовах реформування сучасного інституту державної служби та місцевого самоврядування визначено пріоритетні напрямки розвитку системи адміністративних послуг в Україні: децентралізація, дерегуляція, розвиток інституційної спроможності і комунікаційна підтримка, євроінтеграція. Обґрунтовано, що вдосконалення системи надання адміністративних послуг та належне державне управління є ключовими завданнями уряду для досягнення економічного зростання, конкурентоспроможності країни та кращої якості життя населення.

**Ключові слова:** реформа державного управління, публічне адміністрування, адміністративні послуги, європейська інтеграція, публічна інформація, цифровізація, громадянське суспільство.

**Abstract.** The article is devoted to studying the challenges faced by public administration in Ukraine in terms of public administration reform. The article aims to determine the strategic directions of government management and administration in the provision of high-quality administrative services in the conditions of war for the formation of civil society in the conditions of European integration. It has been proven that the implementation of powers by public administration bodies requires the creation of stable organizational, economic, managerial, and institutional conditions that will contribute to the construction of new forms of territory management organization, stimulating their development in war conditions. Priorities for the provision of administrative services are highlighted as an indicator of the attitude of the state government toward the population, the degree of respect for their rights and freedoms (introduction

*of a general administrative procedure with basic guarantees; improvement of the quality and availability of administrative services, decentralization of essential administrative services; systematic reduction of the administrative burden on citizens and legal persons; optimization and improvement of the performance of executive authorities; provision of administrative services in electronic form). The principles of the administrative procedure (rule of law, equality before the law, reasonableness, proportionality, openness, efficiency, etc.), which are the basis of relations between citizens and public administration bodies, are studied. In the context of the reform of the civil service's modern institute and local self-government, the priority directions of the development of the administrative services system in Ukraine have been determined: decentralization, deregulation, development of institutional capacity and communication support, and European integration. It is substantiated that the improvement of the system of providing administrative services and proper government management are the key tasks of the government to achieve economic growth, competitiveness of the country, and a better quality of life for the population.*

**Keywords:** public administration reform, public administration, administrative services, European integration, public information, digitalization, civil society.

**Постановка проблеми.** Реформа державного управління, яка триває в Україні не один рік, вже трансформувала процес надання адміністративних послуг в Україні за основними напрямками, такими як: децентралізація, спрощення, дерегуляція, розвиток інституційної спроможності і комунікаційна підтримка, шляхом запровадження критеріїв оцінки якості адміністративних послуг та принципів побудови ефективної державної служби за вимогами європейських стандартів. Але на сьогоднішній день тема потребує подальшого дослідження, бо це зумовлено розбалансованістю системи регулювання процедур у взаєминах органів державної влади із фізичними та юридичними особами та невідповідності багатьох адміністративних процесів засадам рівності, відкритості і верховенства права. Вирішення зазначеної проблеми є надзвичайно важливим в умовах формування громадянського суспільства, оскільки саме якість надання адміністративних послуг є показником ставлення державної влади до населення, ступеня поваги до їх прав і свобод.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато сучасних вітчизняних та іноземних фахівців С. Чернов [1], Ю. Шаров [2], I. Al-Atti [3] зазначають, що публічне адміністрування – це новий етап державного управління, принципи якого впроваджує більшість країн світу та Європи за результатом реалізації національних адміністративних реформ. Вони зазначають, що основними проявами публічного адміністрування є ефективність діяльності державних служб та участь населення в управлінні, яке проявляється в різноманітних формах, таких як соціальний контроль, публічні слухання, експертиза законодавчих актів. Інші науковці І. Ігнатченко [4], Н. Орлова [5], Ю. Сіденко [5-6] дослідили розвиток адміністративних послуг в Україні та вимоги Європейського Союзу щодо їх впровадження.

**Метою статті** є визначення стратегічних напрямів державного управління та адміністрування у наданні якісних адміністративних послуг в умовах війни для формування громадянського суспільства в умовах євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні розвиток Public Administration впроваджуються в наступних напрямках: підвищується якість роботи органів державної влади та управління, створені агентства як особливий вид відокремлених урядових комітетів, зростає автономність територій (регіонів), впроваджуються нові технології діяльності (звітність, регламенти посадових обов'язків і якості обслуговування органів влади та управління і т.п.). Багато країн

прагнуть реалізувати реформи державного управління та підвищити якість надання адміністративних послуг, змінюючи напрями державної політики [1-3].

Реалізація публічного управління відбувається за допомогою розробки та реалізації відповідних публічних механізмів, що створюють умови для своєчасного та ефективного вирішення суперечностей та проблем в цій сфері. Реалізація своїх повноважень органами публічного управління на місцевому рівні потребує створення стабільних організаційних, економічних, управлінських, інституційних та інших умов, які сприятимуть побудові нових форм організації управління територіями, стимулювання їх розвитку як в умовах війни, так і після. Принципи державного управління, які запроваджено в Україні, визначають чим є ефективно державне управління на практиці, і окреслюють основні вимоги, яких повинні дотримуватися країни під час процесу інтеграції до Європейського Союзу (ЄС). Належне державне управління є ключовим для досягнення економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя. Демократичне врядування та верховенство права вимагають спроможного, підзвітного та ефективного державного управління [7].

Національна система індикаторів розвитку інформаційного суспільства, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 р. №1134 [8], Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р [9], стали важливим поштовхом у розвитку публічного адміністрування в Україні. Для підвищення рівня доступності адміністративних послуг необхідно було в Україні децентралізувати базові адміністративні послуги, врегулювати на законодавчому рівні питання оплати адміністративних послуг та забезпечити приведення законодавства у відповідність із Законом України «Про адміністративні послуги». Пріоритетами надання адміністративних послуг є: запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями (принцип законності, встановлення істинних фактів, право бути почутим, право на ефективний захист прав, на одержання письмового рішення з чітким зазначенням підстав його прийняття, право на несудове оскарження, право на судове оскарження тощо); підвищення якості та доступності адміністративних послуг, у тому числі через центри надання адміністративних послуг, децентралізація базових адміністративних послуг; систематичне зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб; оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом впровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу; надання адміністративних послуг в електронному вигляді [4-6].

З метою покращення якості надання адміністративних послуг і кращого інформування громадян, встановленню прозорості в практиках надання і отримання громадянами адміністративних послуг, потрібно створити єдину, загальноукраїнську електронну базу даних отриманих адміністративних послуг громадянами України, підключити всі регіональні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) до цієї бази, розробити зручну і ефективну пошукову систему, завдяки якій кожен клієнт ЦНАПу в будь-якому регіоні матиме змогу швидко отримати довідку про адміністративні послуги, які надавалися конкретній людині і про людей, яким надавалася певна адміністративна послуга. Громадяни матимуть інформацію про зразки отримання адміністративних послуг в інших регіонах [4-6].

Прийнятий 13 червня 2022 р. Закон України «Про адміністративну процедуру», який набув чинності 15 грудня 2023 р., запроваджує уніфіковані



(загальні) правила відносин громадян і бізнесу із державою замість безлічі законів та підзаконних актів та наближає механізми публічного адміністрування України до стандартів ЄС. Цей Закон регулює відносини адміністративних органів (органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, інших суб'єктів, які відповідно до закону уповноважені здійснювати функції публічної адміністрації) з громадянами й бізнесом [10].

Принципи адміністративної процедури беруть свої витoki з документів ЄС, в яких вони закріплені як складові права на належне адміністрування (ст. 41 Хартії основних прав ЄС), а також як рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам. Під принципами адміністративних процедур слід розуміти ключові базові положення, які лежать в основі здійснення процедурної діяльності, характеризуються універсальністю та визначають спрямованість дій суб'єктів публічного управління. Серед принципів адміністративної процедури виділено: верховенство права, у тому числі законності та юридичної визначеності; рівність перед законом; обґрунтованість; безсторонність (неупередженість) адміністративного органу; добросовісність і розсудливість; пропорційність; відкритість; своєчасність і розумний строк; ефективність; презумпція правомірності дій та вимог особи; офіційність; гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні; гарантування ефективних засобів правового захисту [11-12].

Відзначаючи важливість кожного з означених принципів, слід зауважити, що саме принцип є тим фундаментальним підґрунтям, що дає змогу захистити права й законні інтереси особи у відносинах з органами публічного управління, сприятиме обмеженню відповідних проявів корупційних діянь з боку публічних службовців, спроможності щодо підвищення ефективної діяльності органів публічного управління [13].

Закон про адміністративну процедуру вперше в законодавчій історії України створив чіткі процедури у відносинах громадян, бізнесу і влади, зокрема:

- громадяни можуть брати участь в адміністративному провадженні, ознайомлюватись з матеріалами справи, матимуть право бути заслуханими державним органом та вносити свої пропозиції й зауваження до моменту ухвалення рішення;
- з'являється поняття «зацікавлені особи» – люди, інтереси та права яких можуть бути порушені внаслідок ухвалення рішення адміністративним органом;
- органи влади зобов'язані обґрунтовувати адміністративні акти, мотивувати негативні рішення та роз'яснювати особам причини прийняття та порядок оскарження таких рішень;
- процедура надання послуг повинна бути прозорою й зрозумілою, що дозволить зменшити корупційні ризики;
- для встановлення обставин, що мають значення для вирішення справи, адміністративний орган за необхідності з власної ініціативи може збирати документи та інші докази, витребувати відомості й дані тощо [10-13].

Адміністративною процедурою органів публічного управління вважається врегульована норма права державно-владна діяльність публічного органу, яка спрямована на утвердження, реалізацію і захист прав та свобод громадян. Важливість адміністративної процедури для діяльності органів публічного управління полягає в таких аспектах: забезпечення організації діяльності органів публічного управління; гарантування інтересів особи, а також прав, свобод фізичних та юридичних осіб; створення цілісного, послідовного та ефективного

порядку дій органів публічного управління для прийняття управлінського рішення; забезпечення гласності та відкритості виконання функцій органів публічного управління під час ухвалення та втілення організаційно-розпорядчих, управлінських рішень.

У рамках реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., виконання Угоди про асоціацію з ЄС урядом проводиться робота щодо приведення національного законодавства у відповідність із Законом України «Про адміністративну процедуру», а також підготовка публічних службовців за новими вимогами, чого вимагає адміністративно-процедурне законодавство. Реформування сучасного інституту державної служби та місцевого самоврядування передбачає відкритість, прозорість, зростання довіри громадян до органів державної влади, толерантність у відносинах громадян і службовців, поліпшення якості і своєчасність наданих громадянам публічних послуг.

Прискорення адаптації системи показників з розвитку інформаційного суспільства, включивши до їх складу соціологічні, статистичні та інші показники з інформатизації та електронного урядування, максимально наблизять їх до національної системи індикаторів рівня розвитку інформаційного суспільства та електронної готовності з урахуванням найкращих світових практик.

Серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, пріоритетними залишаються такі напрями: збереження надійних стратегічних засад реформи державного управління та управління державними фінансами, посилення узгодженості та взаємодії між ними (наприклад, через планування політики та бюджету, оптимізацію процесів, надання послуг та цифровізацію і приділення більшої уваги кінцевим результатам; збереження тенденції до зростання цифровізації, якості та доступності послуг, посилення координації європейської інтеграції (ЄІ) для прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері ЄІ, перегляд документів планування у сфері ЄІ та створення переговорних структур відповідно до зобов'язань країни-кандидата на вступ до ЄС; оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу, зокрема для законодавства, що транспонує *acquis* ЄС, і запровадження обов'язкових та ефективних публічних консультацій щодо проєктів законів та нормативно-правових актів; розвиток спроможності державної служби, без підтримки зовнішніх консультантів та продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення конкурентоспроможності та справедливості; продовження реформ управління бюджетом, зокрема щодо вдосконалення середньострокових бюджетних рамок та достовірності їх планування; вдосконалення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту та продовження приведення роботи Рахункової палати України у відповідність до міжнародних стандартів (ISSAIs); гармонізація законодавства у сфері публічних закупівель з *acquis* ЄС, у тому числі щодо оцінювання відповідності критеріїв місцевих складових нормам ЄС [14].

ЦНАПи виявилися ключовим елементом стійкості української системи надання послуг під час російської збройної агресії, які не лише продовжували надавати свої звичні послуги, але й розширили їхню кількість, щоб задовольнити нові потреби громадян, до яких входили послуги для внутрішньо переміщених осіб та гуманітарна допомога. Подібним чином органи державної влади продемонстрували стійкість, використовуючи мобільні ЦНАПи на територіях, де вони були єдиним рішенням для надання таких послуг. Доступність, легкість

пошуку і зручність використання електронних сервісів на Порталі «Дія», встановлені обов'язкові Правила доступності вебконтенту (WCAG) для державних вебсайтів – це кроки вдалої реалізації реформи державного управління в Україні під час війни.

Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної трансформації, що дозволить удосконалити й узгодити нормативно-правові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг, і забезпечать їх спрощення, зокрема, шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій (рис. 1.).



Рис.1. Пріоритетні напрямки розвитку системи адміністративних послуг в Україні

Вдосконалення системи надання адміністративних послуг підвищить довіру органів влади та сприятиме вирішенню проблем, пов'язаних із реформуванням системи надання адміністративних послуг, забезпечуючи прозорість, відкритість, зрозумілість дій та вчинків влади.

Новий План дій Ради Європи для України на 2023–2026 рр. «Стійкість, відновлення та відбудова» був підготовлений в тісній співпраці з українською владою у відповідь на прагнення і рішучість влади й народу України брати участь у відновленні країни. Запропоновані заходи, що ґрунтуються на стандартах Ради Європи, спрямовані на підтримку процесу відбудови та економічного відновлення в Україні з метою посилення стійкості державних установ, посилення демократичного управління і верховенства права та захисту основоположних прав громадян [15].

В умовах воєнного стану доступ до публічної інформації став надзвичайно важливим правовим інструментом, здатним врятувати життя та вберегти здоров'я людини. Завчасне інформування громадян про загрозу нападу, окупації може сприяти своєчасній евакуації населення, запобіганню гуманітарним катастрофам

та вчиненню злочинів проти людяності, геноциду російськими війни. В умовах воєнного стану багато державних сервісів призупинили роботу або працюють з обмеженнями як через загрозу національній безпеці, так і через відсутність реальної можливості належного функціонування.

Разом з тим, в умовах воєнного стану важливим є якісний та оперативний доступ до публічної інформації для забезпечення належного функціонування правової системи. Право на доступ до публічної інформації громадян гарантовано статтями 34, 50 Конституції України, Конвенцією Ради Європи про доступ до офіційних документів, Законом України «Про доступ до публічної інформації» та іншими законами. За законом, в умовах воєнного стану державою можуть бути запроваджені такі заходи інформаційної безпеки: впроваджено контроль за змістом і поширенням інформації з метою обмеження або недопущення неправдивої інформації або інформації, оприлюднення якої може завдати шкоду життю та здоров'ю людини, національній безпеці держави; обмежено інтернет-провайдерами доступ до інформаційно-пропагандистських ресурсів ворога на території України; врегульовано роботу постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг, поліграфічних підприємств, видавництва, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів та інших підприємств, установ, організацій і закладів культури та засобів масової інформації, а також використання місцевих радіостанцій для військових потреб і проведення роз'яснювальної роботи серед військ і населення; заборонено роботу приймально-передавальних радіостанцій особистого і колективного користування та передачу інформації через комп'ютерні мережі. Отже, вказані та інші обмеження можуть істотно ускладнити та впливати на можливість громадян в реалізації свого права на доступ до публічної інформації [16].

**Висновки.** Таким чином, впровадження адміністративної процедури відповідно до принципів ЄС має наблизити державу до європейських стандартів та втілити у сферу публічного управління правила відносин між владою та особою, які відповідають найкращим зразкам адміністрування європейських країн. Нові норми адміністративної процедури позитивно вплинуть на ефективність механізму реалізації публічного адміністрування, адже забезпечать полегшений доступ до отримання послуг, відкритість, прозорість та ефективність процесу отримання адміністративних послуг. Доступність адміністративних послуг суттєво покращилася. Здебільшого це пов'язано з розширенням мережі територіальних ЦНАПів, які фізично надають послуги. Незважаючи на те, що кількість повністю електронних послуг все ще обмежена, темпи впровадження та збільшення коефіцієнта користування є дуже швидкими.

#### Список використаних джерел:

1. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
2. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. №1. С. 5–9.
3. Al-Atti I.V. Public administration: essence and definition. *Public Administration Aspects*. 2018. №6(8). pp. 36–40.
4. Ігнатченко І.Г., Григоренко Б.В. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика правового регулювання спеціальних принципів адміністративної процедури. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №5. С. 326–334.
5. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Електронна готовність органів публічної влади в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №1. С. 61–66.

6. Сіденко Ю.Л., Лукашук Л.С. Розвиток публічних механізмів в регіонах України. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 364–374.
7. Принципи державного управління. ОЕСР. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).
8. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства: постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 р. № 1134. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
9. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
10. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 р. №2073-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 07.11.2024).
11. Чому принципи адміністративної процедури важливі? Ukrainian Public Law and Administration Network. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/chomu-pryntsy-py-administratyvnoi-protsedury-vazhlyvi/> (дата звернення: 07.11.2024).
13. Нестеренко К.О., Булгакова О.В. Адміністративна процедура як новий етап взаємодії органів державної влади і суспільства. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №6. С. 482–486.
14. Криворучко І. Сутність та особливості адміністративної процедури в публічному управлінні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. №2(18). С. 65–70.
15. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. ОЕСР, 2024. 219 с.
16. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова». СМ, 2022. 19 с.
17. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. №2939-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 07.11.2024).

#### References

1. Chernov, S., Voronkova, V., Banakh, V., Sosnin, O., Zhukauskas, P., Vvainkhardt, Y., et al. (2016). *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Public management and administration in the conditions of the information society: domestic and foreign experience]*. Zaporizhzhia: ZDIA [in Ukrainian].
2. Sharov, Yu.P. (2010). Innovatsiini instrumenty publichnoho administruvannia: yevropeyskyi kontekst [Innovative tools of public administration: the European context]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice, 1*, 5-9 [in Ukrainian].
3. Al-Atti, I. V. (2018). Public administration: essence and definition. *Public Administration Aspects, 6(8)*, 36-40 [in English].
4. Ihnatchenko, I.H., & Hryhorenko, B.V. (2023). Zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka pravovoho rehuliuвання spetsialnykh pryntsyviv administratyvnoi protsedury [Foreign experience and domestic practice of legal regulation of special principles of administrative procedure]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence, 5*, 326-334 [in Ukrainian].
5. Orlova, N. S., & Mokhova, Yu. L. (2022). Elektronna hotovnist orhaniv publichnoi vlady v Ukraini [Electronic readiness of public authorities in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience, 1*, 61-66 [in Ukrainian].
6. Sidenko, Yu.L., & Lukashuk, L.S. (2023). Rozvytok publichnykh mekhanizmiv v rehionakh Ukrainy [Development of public mechanisms in the regions of Ukraine]. *Transformatsiia suspilnykh vidnosyn v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin – Transformation of social relations in the conditions of civilizational changes*, (pp. 364-374). Kharkiv: SH NTM «Novyŭ kurs» [in Ukrainian].

7. Pryntsyphu derzhavnoho upravlinnia [Principles of public administration]. (n.d.). *sigmaweb.org*. Retrieved from <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> [in English].
8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zaprovadzhennia Natsionalnoi systemy indyikatoriv rozvytku informatsiinoho suspilstva" vid 28 lystopada 2012 roku, № 1134 [On the introduction of the National System of Information Society Development Indicators: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 28, 2012 № 1134]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 travnia 2013 roku, № 386-r [On the approval of the Information Society Development Strategy in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from May 15, 2013, № 386-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Pro administratyvnu protseduru: Zakon Ukrainy vid 17 liutoho 2022 roku, №2073-IX [On administrative procedure: Law of Ukraine from February 17, 2022, №2073-IX]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> [in Ukrainian].
11. Chomu prynypy administratyvnoi protseury vazhlyvi? [Why are the principles of administrative procedure important?]. (n.d.). *uplan.org.ua*. Retrieved from <https://uplan.org.ua/analytics/chomu-pryntsyphu-administratyvnoi-protseury-vazhlyvi/> [in Ukrainian].
12. Nesterenko, K.O., & Bulhakova, O.V. (2023). Administratyvna protsedura yak novyi etap vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady i suspilstva [Administrative procedure as a new stage of interaction between state authorities and society]. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and comparative jurisprudence*, 6, 482-486 [in Ukrainian].
13. Kryvoruchko, I. (2023). Sutnist ta osoblyvosti administratyvnoi protsedury v publicnomu upravlinni [The essence and features of the administrative procedure in public administration]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 2(18), 65-70 [in Ukrainian].
14. *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsyypam derzhavnoho upravlinnia. Monitorynhovi zvity Prohramy SIGMA [Public administration in Ukraine: assessment of compliance with the Principles of Public Administration. SIGMA Program monitoring reports] (2024)*. OESR [in Ukrainian].
15. *Plan dii Rady Yevropy dlia Ukrainy na 2023-2026 roky «Stiikist, vidnovlennia ta vidbudova» [Action Plan of the Council of Europe for Ukraine for 2023-2026 "Resilience, Recovery and Reconstruction"] (2022)*. SM [in Ukrainian].
16. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy vid 13 sichnia 2011 roku, № 2939-VI [On access to public information: Law of Ukraine from January 13, 2011, №2939-VI]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 07.11.24 р.  
Прийнято до друку 09.12.24 р.



---

---

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:  
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,  
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

**PUBLIC ADMINISTRATION:  
CONCEPTS, PARADIGM,  
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Випуск | 10 || Issue

*Відповідальність за достовірність даних,  
наведених у статті, несе її автор та  
науковий керівник*

*The author and supervisor are responsible for  
the accuracy of the data presented in the  
article*

*Англomовний супровід: Хрін І.  
Комп'ютерна верстка: Домбровська Я.  
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.*

---

---

Підписано до друку 30.12.2024 р. Формат 60x84 8/1.  
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 00.  
Зам. № 25/24. Ум. друк. арк. 8,37.  
Виготівник: ФОП Домбровська Я. М.  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців ДК № 6366 від 22.08.2018 р.  
08055, Київська обл., Макарівський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а  
e-mail: devis519@ukr.net