

**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 || **11** || Issue

Переяслав || 2025 || Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 11. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2025. 170 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Свідectво 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 № 8 від 21 березня 2025 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)

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 11. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2025. 170 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 № 8, March 21, 2025

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 Oleksandrovych

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)

ЗМІСТ

Божкова Вікторія, Вознесенський Владислав. ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТІВ	6
Боронніков Михайло, Купріянова Валентина. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ	14
Бурик Зоряна. РЕФОРМА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ	27
Гасюк Ігор. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СТАНДАРТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	47
Карпа Марта, Дем'янчик Григорій, Тимочко Іван. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ	59
Кудріна Ольга, Колоколов Сергій. ДЕЯКІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	70
Кучеренко Світлана, Леваєва Людмила, Дармостук Денис, Ващенко Сергій. ФІНАНСОВЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЙОГО ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ	78
Назарян Армен. СУЧАСНИЙ ЕТАП ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ПОБУДОВИ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ	90
Олійник Наталія. ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ	100
Ольшанський Олександр. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ	108
Орлова Наталія. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ	118
Пархоменко-Куцевіл Оксана. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ТРАНСПАРЕНТНОСТІ	126
Сухарников Володимир. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	136
Тірбах Леся, Ярошук Ярослав. МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	146
Харченко Тетяна. РОЗВИТОК МІЖСЕКТОРНОЇ СПІВПРАЦІ В ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТАХ	153
Чумакова Ганна. ПОЛІТИКА ЗГУРТУВАННЯ ЄС: СТРАТЕГІЧНА ІНВЕСТИЦІЯ В МИР	161

CONTENT

Bozhkova Victoria, Vozniesienskii Vladyslav. STAGES OF STRATEGIC AND PROJECT RISK MANAGEMENT FOR INITIATIVE PROJECTS	6
Boronnikov Mykhailo, Kupriyanova Valentina. EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR UKRAINE	14
Buryk Zoriana. HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN MODERN CONDITIONS	27
Hasiuk Ihor. SOCIAL AND ECONOMIC STANDARDS AS A TOOL OF PUBLIC POLICY	47
Karpa Marta, Demianchuk Hryhorii, Tymochko Ivan. FEATURES OF IMPLEMENTATION OF VETERAN POLICY BY PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE: SECURITY ASPECT	59
Kudrina Olga, Kolokolov Serhii. SOME ASPECTS OF THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF A PROJECT OFFICE FOR INTERSECTORAL COOPERATION	70
Kucherenko Svitlana, Levaieva Liudmyla, Darmostuk Denys, Vashchenko Serhii. FINANCIAL INTERMEDIATION IN THE NATIONAL ECONOMY AND ITS STATE REGULATION IN UKRAINE	78
Nazaryan Armen. THE CURRENT STAGE OF THE FORMATION OF AN INCLUSIVE SOCIETY AND DEVELOPMENT BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINE	90
Oliinyk Nataliia. CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS FOR THE STUDY OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF FORMING A NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM	100
Olshanskyi Oleksandr. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MODERN TOOL OF ECONOMIC MODERNIZATION	108
Orlova Nataliia. EUROPEAN INTEGRATION GUIDELINES FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE	118
Parkhomenko-Kutsevil Oksana. THEORETICAL PRINCIPLES OF APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A BASIS OF TRANSPARENCY	126
Sukharnikov Volodymyr. ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS	136
Tirbakh Lesya, Yaroshchuk Yaroslav. OPPORTUNITIES FOR STRATEGIC PLANNING IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION	146
Kharchenko Tetiana. DEVELOPING CROSS-SECTORAL COOPERATION IN INITIATIVE PROJECTS	153
Chumakova Hanna. EU COHESION POLICY: STRATEGIC INVESTMENT IN PEACE	161

УДК 332.14

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-6-13>

Божкова Вікторія, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Bozhkova Victoria, Doctor of Economics, Professor, Professor Business Economics and Administration Department at Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1557-3819>

Вознесєнський Владислав, аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Vozniesienskii Vladyslav, PhD Student of the Department of Business Economics and Administration at Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1696-3206>

ЕТАПИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ТА ПРОЄКТНИМИ РИЗИКАМИ ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТІВ

STAGES OF STRATEGIC AND PROJECT RISK MANAGEMENT FOR INITIATIVE PROJECTS

Анотація. У статті розглянуто основні етапи управління стратегічними та проєктними ризиками в контексті ініціативних проєктів. Визначено, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором успіху для проєктів, які реалізуються в умовах невизначеності, обмежених ресурсів та швидких змін зовнішнього середовища. Здійснено аналіз ключових підходів до ідентифікації, оцінки, мінімізації та моніторингу ризиків на кожному з етапів їхнього життєвого циклу. В основі об'єктивної оцінки потенціалу реалізації ризиків недосягнення національних цілей пропонується використання процедури індикативного аналізу. Відповідно до індикативного методу аналізу сутність оцінки потенціалу реалізації ризиків недосягнення національних цілей здійснюється у системі індикативних показників. На стратегічному рівні управління здійснюється управління ризиками, які впливають на досягнення національних цілей, які можна позначити як надпроєктні ризики, тобто ризики, наслідки виникнення яких можуть вплинути на один або кілька проєктів (програм) одночасно. В статті запропоновано схему планування впливів на стратегічні ризики із зазначенням етапів та відповідних інструментів, розроблено реєстр стратегічних ризиків та реєстр кількісних показників стратегічних ризиків. Реєстр стратегічних ризиків поділено на такі групи: 1) політичні ризики; 2) економічні ризики; 3) соціальні ризики та загрози здоров'ю; 4) екологічні, природні, техногенні; 5) енергетичні ризики; 6) кадрові ризики; 7) науково-технічні і інноваційні ризики; 8) інфраструктурні ризики; 9) комерційні ризики; 10) ризики інформаційні і кібербезпеки.

У статті підкреслюється важливість інтегрованого підходу до управління стратегічними та проєктними ризиками, що дозволяє підвищити гнучкість проєктів, мінімізувати ймовірність негативних сценаріїв і своєчасно виявляти можливості для покращення процесів. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників проєктів, стратегічних менеджерів та фахівців, відповідальних за управління ризиками в організаціях, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності в умовах невизначеності та динамічних змін.

Ключові слова: ініціативні проєкти, стратегічні ризики, проєктні ризики, управління, послідовність, процес.

Abstract. The article discusses the main stages of strategic and project risk management in the context of initiative projects. It is determined that effective risk management is a key success factor for projects implemented in conditions of uncertainty, limited resources, and rapid changes in the external environment. The key approaches to identifying, assessing, minimising and monitoring risks at each stage of their life cycle are analysed. The author proposes to use the procedure of indicative analysis as the basis for an objective assessment of the potential for realisation of the risks of failure to achieve national goals. According to the indicative method of analysis, the essence of the assessment of the potential for risks of failure to achieve national goals is carried out in the system of indicative indicators. At the strategic level of management, the risks that affect the achievement of national goals are managed, which can be designated as over-project risks, i.e. risks whose consequences may affect one or more projects (programmes) simultaneously.

The article proposes a scheme for planning impacts on strategic risks, indicating the stages and relevant instruments, and develops a register of strategic risks and a register of quantitative indicators of strategic risks. The register of strategic risks is divided into the following groups: 1) political risks; 2) economic risks; 3) social and health risks; 4) environmental, natural, man-made risks; 5) energy risks; 6) personnel risks; 7) scientific, technical and innovation risks; 8) infrastructure risks; 9) commercial risks; 10) information and cybersecurity risks.

The article emphasises the importance of an integrated approach to managing strategic and project risks, which allows for greater project flexibility, minimising the likelihood of negative scenarios, and identifying opportunities for process improvement in a timely manner. The results of the study may be useful for project managers, strategic managers, and risk managers in organisations seeking to improve their performance in the face of uncertainty and dynamic change.

Keywords: initiative projects, strategic risks, project risks, management, sequence, process

Formulation of the problem. In today's dynamic business, technology, and social environment, initiative projects are becoming an important tool for achieving the strategic goals of organizations, government agencies, and non-profits. In contrast to regular operational processes, initiative projects are often characterized by a high degree of uncertainty, limited resources, and the need for quick decision-making. In this regard, risk management of such projects is of particular relevance. The construction of a risk management system serves as one of the internal tools for ensuring the quality of national project implementation in public administration organizations. It is a set of rules and procedures, the implementation of which is aimed at preventing the occurrence of violations, minimizing the consequences of negative events, and achieving the objectives of organizations. Currently, there are methodological problems associated with the lack of a systematic approach to risk management of initiative projects, as well as insufficient development of regulatory normative documents in this area.

Analysis of recent achievements and publications. There are a lot of scientific works [1-14], which are devoted to individual issues of the topic under consideration. At the same time, at the moment, there is no comprehensive study aimed at solving the issue of forming a risk management system to improve the quality of implementation of initiative projects. Therefore, the purpose of the article is to identify the stages of strategic and project risk management of initiative projects and to study each of them for the long term.

Presentation of the main material. Risk is any event or action that could adversely affect the performance of public sector organisations and prevent the implementation of plans. The definition of risk takes into account the following points:

- risk is a consequence of an objectively present uncertainty;

- risk is associated with the adoption of management decisions that affect the possibility of failure to achieve goals due to the influence of a number of factors (events).

Risk management is a set of processes for identifying, analysing and assessing risks in order to make informed decisions on the identified risks, as well as implementing a set of measures aimed at preventing and minimising the threat of adverse events and possible damage.

Speaking about the risks of initiative projects, one should consider the specifics of risk management approaches at all three levels of management in aggregate (strategic, project, and operational). At the strategic level of management, strategic risks that affect the achievement of national goals are managed, which can be designated as over-project risks, i.e. risks whose consequences may affect the results of one project (programme) or several at the same time. These risks are also considered at the project level of management.

The first step is to build a model for achieving the goal. A target indicator is considered as a goal, for example, «quadrupling of investments in domestic IT solutions compared to 2019». For this purpose, one of two tools is used - factor or process analysis. The choice of tool depends on the nature of the goal.

The construction of a factor model is aimed at presenting the goal as a set of events (factors) that are necessary to achieve it. You need to determine a list of factors and assign a weighting factor to each. The latter is determined by the expert method.

Due to the fact that the issue of improving the quality of planning and monitoring the achievement of project targets is currently relevant in the domestic practice of initiative project management, we recommend the use of factor analysis based on the index method when building a model for achieving the goal, which allows for a unified approach to calculations regardless of the nature of the initiative project.

At the second stage, the key strategic risks are identified, based on the identified factors of the goal achievement model. It is proposed to consider as such risks the risk of failure to achieve the planned values of the factors, the combination of which ensures the achievement of the national goal. For example, if at the first stage, when building a goal model to achieve the goal of «quadrupling investments in domestic IT solutions compared to 2019», the key factor «increasing the share of foreign direct investment by 2 times» is identified, the priority risk will be a decrease in this share.

Strategic factors and risks can be divided into the following groups: 1) political risks; 2) economic risks; 3) social and health risks; 4) environmental, natural, and man-made risks; 5) energy risks; 6) human resources risks; 7) scientific, technical, and innovation risks; 8) infrastructure risks; 9) commercial risks; 10) information and cybersecurity risks.

The third stage of determining risk indicators involves selecting indicators that can be used to track quantitative changes in values over time that affect the achievement of key factors and the realization of priority risks.

The development of a system of comprehensive indicators that objectively and timely reflect the existing crisis phenomena and allow assessing the potential of threats (risks) is an important step to ensure the achievement of national goals. Indicators characterize the potential for risks of failure to achieve national goals and are determined by the dynamics of measured quantitative and qualitative indicators that characterize changes in the relevant areas (economic, environmental, social, ecological, energy, human resources, innovation, infrastructure, commercial,

information) and their comparison with the thresholds of indicators. The analysis of retrospective indicators allows experts to forecast these indicators in the medium term.

The task of forecasting a comprehensive assessment of the potential for failure to achieve national goals is a research task in a significantly underdeveloped area. A characteristic feature of such tasks is the need to find solutions under conditions of significantly inaccurate and/or incomplete information. Therefore, the basis for forecasting indicators in this area should be a set of technologies and forecasting tools based on specialized expert knowledge processing tools supplemented by specialized modeling tools.

One of the methods of assessment and forecasting is the method of expert evaluation. Its essence lies in the analysis of problems by experts and obtaining empirical data on the forecast values of indicators. In addition, experts assess the limit values of indicators. The analysis of these data allows to assess the potential of threats to comprehensive security in terms of the state of the forecast values of indicators in relation to their thresholds.

An objective assessment of the potential risks of failure to achieve national goals is based on the use of the indicative analysis procedure. According to the indicative method of analysis, the essence of the assessment of the potential risks of failure to achieve national goals is carried out in the system of indicative indicators.

The next step is to develop action plans to prevent the risk and respond to the risk that has arisen. For this purpose, the measures of existing state programmes, initiative projects in the public administration system, and response protocols are considered, and, if necessary, new measures and protocols are developed for a specific task.

The use of the above tools will minimize the likelihood and consequences of events that negatively affect the achievement of national goals and the implementation of initiative projects and will improve the values of the following project management quality criteria: achievement of project targets, full implementation of project activities; and compliance with deadlines.

No project is immune to risks during its implementation. When it comes to project management, it is necessary to think not only about risk assessment but also about developing a plan to respond to changes that would help reduce the impact of a negative event on project results.

The risk management plan is a document consisting of several sections, including

- general provisions;
- goals and objectives of risk management;
- methodological section with a description of methods, tools for analysis and evaluation, sources of information recommended for use in project risk management;
- organizational section, including the distribution of roles and responsibilities among project team members;
- budget section, including the rules for the formation and implementation of the risk management budget;
- a regulatory section specifying the timing, frequency, and duration of risk management operations, forms, and composition of governing documents;
- metrological section, consisting of assessment principles, rules for recalculation of parameters, and reference scales (they serve as aids for qualitative and quantitative risk analysis);

- a section on risk thresholds – acceptable values of risk parameters only at the project level and for individual threats;
- reporting section, which addresses the frequency, form, and procedure for completing, submitting, and reviewing reports;
- section on monitoring and documentation of project risk management [8].

The main project risk management procedures include:

- 1) risk identification is the definition of risks based on the determination of the factors that produce them, as well as the documentation of the parameters of these risks;
- 2) qualitative and quantitative analysis of the causes of risks is an assessment of possible negative consequences and the development of an assessment procedure;
- 3) development of risk response plans – the creation of a set of measures aimed at reducing the negative impact of risks on project parameters and results;
- 4) risk monitoring – monitoring risks throughout the project life cycle;
- 5) evaluation of results and feedback – obtaining feedback on the interim results of the project from stakeholders;
- 6) risk updating – based on feedback received during project implementation, changes in external factors, and exclusion of project activities.

In the process of risk management, methods of expert assessment, brainstorming, discussion, and interviewing, as well as software and mathematical tools, are used.

The peculiarity of this level of management is that, in addition to risks, additional types of risks are applied to national, state, and regional projects, due to the quality of the activities of the SESA (state executive authorities) and regional SESA (executive bodies of state power) in planning, implementing, and monitoring projects.

Project risks can be divided into two groups:

- 1) external (political risks; economic risks; social and health risks; environmental, natural, man-made risks; energy risks; personnel risks; scientific, technical and innovation risks; infrastructure risks; commercial risks; information and cybersecurity risks);
- 2) internal (planning quality risks, implementation quality risks, management and interagency cooperation risks, risks of failure to execute orders, risks of lack of competence, risks of failure to meet the needs of citizens and budget risks).

External risks are probable phenomena, events, and processes that depend on the responsible executor, co-executors, and process participants and adversely affect the main parameters of projects. External risks are described in detail above when considering strategic management-level risks.

Internal risks are probable phenomena, events, and processes that directly depend on the responsible executor, co-executors, and project participants. Internal risks are management risks caused by ineffective management of project implementation, poor quality of interagency cooperation, insufficient control over project implementation, and others. The section describes internal risks in more detail, and they can be directly managed.

Project risks can be divided into the following groups:

1. Planning risks

This type of risk may be caused by insufficient perfection of the legal framework, as well as insufficient assessment of the regulatory impact of legislative initiatives and regulators' actions, side effects of decisions taken, or untimely decision-making.

Gaps in the legislative and regulatory framework limit the actions of state and regional executive authorities, as well as the ability of business entities to respond effectively to changing market conditions, taking into account development prospects.

These risks are related to changes in legislation, the duration of the regulatory framework, and its completeness, which is necessary for the effective implementation of the project. This may lead to a significant increase in the planned timeframe or a change in the conditions for implementing project activities.

Risks of this type include: a long period of time for the formation of the regulatory framework, insufficient assessment of the consequences of regulatory impact from legislative initiatives and regulators' actions, incompleteness of the regulatory framework necessary for effective project implementation, etc.

This type is also chosen if there is a high probability that the project goals will not be achieved due to poor planning of activities: the project is too new and complex, there may be errors in the design of the solution due to lack of experience, there are not enough activities, activities do not lead to the goal, unrealistic deadlines, incorrect priorities.

2. Implementation risks

This type of risk is characterised by indicators related to the quality of planning and implementation of public procurement, execution of government contracts, passing control points and decision points, achievement of project targets, and other processes that take place during project implementation.

It is chosen if the planned result is highly likely to be missed due to poor implementation of activities, breach of obligations by contractors, reduced quality of services and materials, etc.

3. Management risks and risks of interagency cooperation

Management risks are associated with ineffective management of the project (programme) implementation, low efficiency of stakeholder interaction, which may lead to loss of control, violation of the planned deadlines for the implementation of project (programme) activities, failure to achieve the set goals and objectives, failure to achieve the planned values of indicators, inappropriate and/or inefficient use of budget funds, and a decrease in the quality of project (programme) activities.

It is selected if the project goal is highly likely to be missed due to the lack of interagency cooperation or insufficiently developed mechanisms of interagency cooperation.

4. Risks of lack of competence

Human resources are a key factor in the successful implementation of projects (programmes). It is the qualifications of employees that ensure the proper quality of planning, implementation, monitoring, control, and updating of projects (programmes).

Selected if it is highly likely that the project goals will not be achieved due to a lack of competencies to implement the project or the departure of key employees (process owners).

5. Risks of not meeting citizens' requests

As mentioned above, one of the important elements in the field of quality management of an initiative project is to increase customer satisfaction, i.e. to ensure that the project results meet the requirements of stakeholders.

It is selected if the real needs of citizens were taken into account when planning the project goal or if the needs of citizens changed during the project implementation.

6. Financial and budgetary risks

This type of risk indicates:

the degree or likelihood of deviation of budget parameters from planned indicators under the influence of budget risks;

the probability of failure to fulfill financial plans (budget) due to disruption of the regularity/completeness of financial resources flow;

factors that may, under certain circumstances, lead to deviation of budget parameters from planned or forecast values.

It is selected if there are risks of cash budget underperformance, violation of budget rules, or inability to attract additional funding.

Conclusions. Risk management in initiative projects is a necessary tool to ensure their successful implementation. It allows us to predict possible problems, reduce the negative effects of risks, and increase the likelihood of achieving the planned results. In the face of global challenges and high competition, the importance of a systematic approach to risk management continues to grow. Risk management of initiative projects is not just an additional element of management but a strategically important tool that affects the success, sustainability, and competitiveness of an organization. In the face of global challenges and rapid change, a systematic approach to risk management is becoming an integral part of any successful project.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Besner C., Hobbs B. An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*. 2012. Vol. 43.5. P. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21292>
2. Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006. Vol. 37.5. P. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
3. Kerzner H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, 2017. 4. King Crystal. *How To Manage Marketing Projects Effectively?* Ranktracker : веб-сайт. URL: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/> (дата звернення: 17.05.2024).
4. Müller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*. 2007. Vol. 25.4. P. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
5. Project Management Institute : веб-сайт URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 17.05.2024).
6. Shenhar A.J., Dvir D. Toward a typological theory of project management. *Research policy*. 1996. Vol. 25.4. P. 607–632. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
7. Shenhar A.J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*. 2001. Vol. 47.3. P. 394–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772> 24 Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (96), 2023
8. Turner J. Rodney *The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill Companies, London, 1999.
9. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects. CoSchedule : веб-сайт. URL: <https://coschedule.com/marketing/marketing-management/marketing-project-management> (дата звернення: 17.05.2024).
10. Wheelwright S.C., Clark K.B. *Creating project plans to focus product development*. Harvard Business School Pub., 1992.
11. Wysocki R.K. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons, 2011.
12. Голіцин А.М. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-

інноваційної безпеки України : колективна монографія. За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с., с. 365–381.

13. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки, 2017. Вип. 47. С. 41–47.

REFERENCES

1. Besner C., Hobbs B. (2012) An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, vol. 43(5), pp. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21292> [in English].
2. Dvir, D., Sadeh A., & Malach-Pines, A. (2006) Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, vol. 37(5), pp. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700505> [in English].
3. Kerzner H. (2017) *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons [in English].
4. King C. (2022) How To Manage Marketing Projects Effectively? Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/> (accessed 17 May 2024) [in English].
5. Müller R., & Turner R. (2007) The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, vol. 25(4), pp. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003> [in English].
6. Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/> (accessed 17 May 2024) [in English].
7. Shenhar A.J. (2001) One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*, vol. 47(3), pp. 394–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772> [in English].
8. Shenhar A.J., Dvir D. (1996) Toward a typological theory of project management. *Research policy*, vol. 25(4), pp. 607–632. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2) [in Ukrainian].
9. Turner J. Rodney (1999) *The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill Companies, London [in English].
10. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects (2022) CoSchedule. Available at: <https://coschedule.com/marketing/marketing-management/marketing-project-management> (accessed 17 May 2024) [in English].
11. Wheelwright S.C., & Clark K.B. (1992) Creating project plans to focus product development. *Harvard Business School Pub*, pp. 70–82 [in English].
12. Wysocki, R.K. (2011) *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons [in English].
13. Shevchenko N.V., Davydenko M.V. (2017) Osoblyvosti realizatsii marketynhovykh proektiv u systemi proiektnoho menedzhmentu [Features of marketing project implementation in the project management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 47, pp. 41–47 [in Ukrainian].
14. Holitsyn A.M. (2019) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhidnist rozvytku suchasnoho biznesu. [Marketing project management as a strategic necessity for modern business development]. *Instytuttsializatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia* [Institutionalization as a Factor in Ensuring the Development of the Investment and Innovation Security System of Ukraine: a collective monograph]. *Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim «Helvetyka»*, pp. 365–381 [in Ukrainian].

Подано до редакції 06.01.25 р.

Прийнято до друку 10.02.25 р.

УДК 351:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-14-26>

Боронніков Михайло, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Boronnikov Mykhailo, graduate student of the specialty 281 Public Management and Administration at M.E. Zhukovsky National Aerospace University «Kharkov Aviation Institute»

✉ mishaboronnikov123@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0236-9030>

Купріянова Валентина, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Kupriyanova Valentina, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Public Administration at M.E. Zhukovsky National Aerospace University «Kharkov Aviation Institute»

✉ vs.kupriyanova@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6330-1935>

EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR UKRAINE

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Анотація. Розширення прав і можливостей людей за допомогою цифрових технологій лежить в основі бачення Європейської Комісії щодо цифрової трансформації до 2030 р. Європейська стратегія цифрового переходу «Цифрове десятиліття» встановлює рамки управління для сприяння цифровізації європейських державних адміністрацій та для забезпечення цифрової трансформації протягом наступних п'яти років. Ця стратегія має фундаментальне значення для впровадження безпеки, стійкості та етики в цифрове європейське суспільство. Крім того, «Цифровий компас 2030» встановлює чіткі та конкретні цілі та завдання для цифрових навичок та інфраструктури, а також для цифровізації бізнесу та державних послуг.

Стаття розкриває основні імперативи стратегічного управління для цифрової трансформації державного управління в Україні до 2030 р. з урахуванням досвіду європейських країн, зокрема Естонії, Франції, Іспанії тощо. Автор висвітлює, наскільки Цифровий компас в країнах ЄС втілює цифрову трансформацію державних послуг у конкретному випадку державного управління, та водночас розкриває різні аспекти цифрового врядування для державних адміністрацій в Україні завдяки порталу «Дія», системі «Трембіта», сервісу «єМалятко» і новим правилам використання хмарних сервісів органами державної влади.

Основними проблемами цифрової трансформації в державному управлінні визначено застосування європейського досвіду, а саме: в оцифруванні процесів, в яких відбувається впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління даними; електронне урядування, яке передбачає впровадження цифрових технологій, особливо на основі використання мережі Інтернет для вдосконалення державного управління Інтернету; цифровий уряд, в якому останнє покоління цифрових технологій, таких як: Інтернет

цифрових технологій, Інтернет речей, штучний інтелект, предикативна аналітика дозволяють враховувати переваги користувачів при формуванні складу послуг, що надаються, та процедур, пов'язаних з їх отриманням; дослідження основних тенденцій цифровізації економіки та державного управління України з урахуванням досвіду країн ЄС.

Автор розглядає можливість застосування європейської системи моніторингу в Україні, яка включає засоби для реалізації бачення і визначає ключові етапи за чотирма основними напрямками. Перші два зосереджені на цифровому потенціалі в інфраструктурі, освіті та навичках, а два інших – на цифровій трансформації бізнесу та державних послугах. Результати дослідження показали, що запровадженню такого досвіду в Україні післявоєнної розбудови має сприяти розвиток високоефективної екосистеми цифрової освіти, а також ефективна політика, що спрямована на розвиток зв'язків і залучення висококваліфікованих фахівців з публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, європейський досвід, цифровий компас, цифровий розвиток.

Abstract. Empowering people through digital technologies is the basis of the European Commission's vision for digital transformation by 2030. The European Digital Transition Strategy «Digital Decade» will establish a governance framework to promote the digitalization of European public administrations and to ensure digital transformation over the next five years. A period that is fundamental to embedding security, sustainability and ethics in a digital European society. Furthermore, Digital Compass 2030 sets clear and concrete goals for digital skills and infrastructure, as well as for the digitalization of business and public services.

The article reveals the main imperatives of strategic management for the digital transformation of public administration in Ukraine by 2030, taking into account the experience of the European countries, in particular Estonia, France, Spain, etc. The author highlights how the Digital Compass in the EU countries embodies the digital transformation of public services in a specific case of public administration and, at the same time, reveals various aspects of digital governance for public administrations in Ukraine, due to the «Dia» portal, «Trembita» system, «eMalyatko» service and new rules for the use of cloud services by public authorities.

The main problems of digital transformation in public administration are identified as the application of the European experience, as follows: digitization of the processes where traditional digital technologies are introduced to improve the efficiency of public data management; e-government, which involves the introduction of digital technologies, especially through the use of the Internet, to improve public administration of the Internet; digital government, where the latest generation of digital technologies, such as: Internet of Digital Technologies, Internet of Things, Artificial Intelligence, predictive analytics, allow to take into account the preferences of users while forming the composition of services provided and procedures related to their receipt; research of the main trends in digitalization of the economy and public administration of Ukraine, taking into account the experience of EU countries.

The author considers the possibility of applying the European monitoring system in Ukraine, which includes the means to realize the vision and identifies key milestones in four main areas. The first two focus on digital capacity in infrastructure, education, and skills, and the other two ones – on the digital transformation of business and public services. The results of the study show that in order to implement such experience in Ukraine after the military reconstruction, the development of a highly efficient digital education ecosystem should be facilitated, as well as effective policies aimed at developing connections and attracting highly qualified public administration professionals.

Keywords: public administration, digital transformation, European experience, digital compass, digital development.

Постановка проблеми. Формування ефективної системи надання публічних (адміністративних послуг) стало одним із основних напрямків

імплементатії в Україні європейських принципів належного врядування в публічному управлінні. Окремі українські фахівці навіть відносять впровадження заходів з розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАПів), а також збільшення кількості та доступності цих послуг, передусім за рахунок процесів їх цифровізації та спрощення, до одного з небагатьох дійсно успішних кейсів України у цьому аспекті [1; 2].

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до організації державного управління з використанням цифрових технологій та алгоритмів. Цифрові технології створюють можливості для зовсім іншого типу взаємодії між учасниками в онлайн-комунікації. Основними проблемами цифрової трансформації в державному управлінні визначено застосування європейського досвіду, а саме: в оцифруванні процесів, у яких відбувається впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління даними; електронне урядування, яке передбачає впровадження цифрових технологій; цифровий уряд та дослідження основних тенденцій цифровізації економіки й державного управління України з урахуванням досвіду країн ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти стану інституційної реформи державного управління, її наслідків за змістовно-функціональними та організаційними критеріями висвітлюються такими українськими ученими, як: М. Бабик, Л. Бондаренко, Л. Івашовою, А. Краковською, С. Прокопенко. Питання нормативно-правового забезпечення надання адміністративних послуг у країнах ЄС розглядаються: Хеннінг Баарс, Адріан Хуан Вердехо, Лаура Де Зулуета Де Мігель, Едоардо Онгаро, Курсо Ремуінан тощо. Однак питання застосування європейського досвіду та перспективи цифрової трансформації публічного управління для України поки що не систематизовані і розроблені не в повному обсязі.

Мета статті – дослідження особливостей та розкриття основних імперативів цифрової трансформації державного управління в Україні післявоєнної розбудови, з урахуванням досвіду європейських країн.

Виклад основного матеріалу. У Європейському Союзі станом на сьогодні вже сформоване до певної міри усталене розуміння того, яким має бути якісне публічне управління в державах-членах ЄС. Історично, основу сучасної моделі публічного управління в ЄС закладено у «Білій Книзі Європейського врядування» 2002 р., в якій було викладено п'ять основних принципів «ефективного врядування» в ЄС [3], таких як: ефективності, що передбачає своєчасне та результативне впровадження політики ЄС, засноване на чітких цілях, оцінці можливих наслідків і використанні попереднього досвіду; відкритості, що означає забезпечення прозорості дій інституцій публічної влади, зокрема щодо розповсюдження ними інформації, яка повинна бути доступною та зрозумілою для всіх громадян; підзвітності, що вимагає чіткого визначення відповідальності усіх учасників процесу вироблення і впровадження політики ЄС на будь-якому рівні; участі тих, у безпосередній залежності яких знаходиться прийняття політичних рішень, їх якості та ефективності, від активної участі громадян та їх організацій у процесі вироблення та реалізації політики; злагожденості, яка вимагає, щоб усі політичні та управлінські заходи були послідовними й узгодженими, а отже достатньо зрозумілими для громадян.

У наш час на рівні ЄС визнається, що належне публічне управління є ключовим фактором для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості життя, а також для

вирішення основних, у тому числі геополітичних викликів сьогодення та майбутнього. У його основі лежить загальний набір всеохоплюючих керівних засад, що спираються як на міжнародні стандарти у цій області, викладених у рекомендаціях ОЕСР та комунітарних актах ЄС, так і є продуктом тривалого вивчення й осмислення еталонних практик у розбудові та здійсненні реформ публічного управління в державах-членах [4].

Угода про асоціацію, а також рекомендації Єврокомісії у контексті надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС та інші підписані українською державою міжнародні зобов'язання безсумнівно дали вагомий стимул до імплементації цих принципів у національне правове поле. Найбільш вагомого прогресу у цій сфері вдалося досягти при формуванні організаційно-правових основ реформування публічного управління у формі низки стратегічних і нормативних документів, в яких було визначено напрямки реформування цієї галузі та її функціональної організації, а також заходів для їх впровадження та оцінювання їх результативності.

Центральним елементом цього процесу є реформування системи публічного управління, що триває з моменту затвердження у 2016 р. попередньої Стратегії реформування державного управління на 2016–2021 рр. та Плану заходів з її реалізації [5].

На нашу думку, основна мета цієї реформи полягає у створенні дієвої системи публічного управління, яка зможе формувати й реалізовувати узгоджену державну політику, спрямовану на забезпечення сталого розвитку суспільства та ефективне реагування на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

Концепцію розвитку електронних послуг в Україні було ухвалено ще в 2016 р. [6]. Проте істотне зрушення відбулося з прийняттям Плану дій щодо її реалізації Концепції на 2019–2020 рр. [7], яка серед іншого зобов'язувала ЦОВВ та місцеві держадміністрації протягом цього періоду забезпечити впровадження надання основних адміністративних послуг в електронному форматі, зокрема за рахунок вдосконалення цього процесу за допомогою системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів і через внесення змін до законодавства, що регламентує дані питання. Також було заплановано здійснити низку важливих кроків, спрямованих на покращення якості надання цих послуг, зокрема, у частині розробки та моніторингу стандартів обслуговування громадян та бізнесу, а також їх цифровізації [8].

Зокрема, було прийнято Закон України від 15 липня 2021 р. «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [9], яким встановлюються загальні положення щодо реалізації державної політики в цій сфері, визначаються принципи (орієнтація на громадян, прозорість та відкритість, доступність, інклюзивність та ін.), порядок, у тому числі механізми та технології, надання та одержання різних видів послуг, зокрема, електронних і комплексних електронних публічних послуг, автоматизованого режиму їх надання. У тому ж році Верховна Рада України прийняла Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18 листопада 2021 р. [10], яким встановлюються чіткі правові засади управління інформаційними даними в Україні, у тому числі ті, що закріплюють пріоритет користувача у взаємодії з державними установами, як-от заборона останнім запитувати у громадян дані, які вже зберігаються в публічному реєстрі.

Нарешті, важливим кроком, що наближає українську практику публічного управління до європейських стандартів у даному контексті стало прийняття Закону України від 17 лютого 2022 р. «Про адміністративну процедуру» [11], що регулює механізм надання адміністративних послуг органами публічної влади

для громадян і бізнесу. Закон закріплює основоположні принципи адміністративного процесу, як-то об'єктивність, рівноправність перед законом, відкритість, своєчасність, пропорційність і гарантія права на захист. Також він закріплює субсидіарний характер застосування його положень, що передбачає можливість встановлення іншими нормативно-правовими актами своїх підходів до окремих видів адміністративних процедур, але за умови відповідності останніх визначеним у ньому принципам.

У цілому, українськими та зарубіжними фахівцями прийняття даного законодавчого акту оцінюється як важлива віха в процесі модернізації вітчизняної системи публічного управління [1; 12; 13], адже він гармонізує чинні правові поняття та норми, полегшуючи тим самим орієнтацію громадян і бізнесу у розгалуженій правовій базі, а також відповідає встановленим Європейським судом принципам щодо здійснення належної адміністративної процедури.

У сфері організаційного забезпечення цифровізації системи публічних послуг в Україні ключовими подіями варто вважати створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» (далі – Портал «Дія») [14], а також його мобільної версії (далі – застосунок «Дія»), систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» (далі – система «Трембіта») [15].

Наразі Портал «Дія» можна вважати одним із стовпів інституційної і технічної інфраструктури надання публічних послуг у державі. Наразі Портал дозволяє громадянам отримати доступ до понад 115 електронних публічних послуг, а через його мобільний додаток, який було запущено у лютого 2020 р., – до понад 40 таких послуг. Крім того, враховуючи те, що з березня 2021 р. цифрові та паперові внутрішні посвідчення особи визнані однаково дійсними в Україні, ці сервіси дозволяють українцям користуватися 14-ма цифровими документами, зокрема внутрішнім і закордонним паспортами, свідоцтвом про народження, індивідуальним податковим номером (ІПН), пенсійним посвідченням, посвідченням внутрішньо переміщеної особи, водійським посвідченням, посвідченням на постійне та тимчасове проживання тощо у максимально комфортний спосіб.

У цілому, за останніми даними (станом на грудень 2023 р.) користувачами мобільного застосунку «Дія» стали 19,8 мільйона громадян, а 20,5 мільйона використовуються онлайн-порталом [16]. У свою чергу, система «Трембіта», що розпочала функціонувати у промисловому режимі з 2 січня 2020 р., дозволяє забезпечувати стандартизований доступ до інформації з державних реєстрів. Її головне призначення полягає в автоматизації й технологічній підтримці обміну даних між надавачами і отримувачами електронних публічних послуг та інших функцій держави з обслуговування громадян на основі єдиних правил і протоколів такого обміну даних [15].

Станом на кінець 2023 р. до системи було підключено 115 електронних інформаційних ресурсів, у тому числі сервіс «єМалятко», Електронна система охорони здоров'я, Автоматизована система виконавчого провадження, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний реєстр фізичних осіб – платників податків та інші державні реєстри й сервіси. Це дозволило за її звітний період з 2020 по 2024 рр. наростити кількість транзакцій до понад 4 мільярдів [15].

Завдяки цим заходам Україна домоглася покращення своїх позицій в Індексі розвитку е-врядування ООН з 82-го місця у 2018 р. до 30 у 2024 р. [17]. Крім порталу «Дія» важливу роль у покращенні доступності публічних послуг відіграє

розгалужена мережа ЦНАПів, що надають їх у традиційний очний спосіб. Кількість цих центрів істотно зросла і на початок 2022 р. в Україні діяли 1027 ЦНАПів та 124 їх територіальних підрозділів, що надавали послуги на місцевому рівні, а також 1712 віддалених робочих місць органів місцевого самоврядування та 28 мобільних пунктів [18].

Оскільки у кожній з територіальних громад мають бути власні ЦНАПи, обсяг послуг, які вони надають, варіюється залежно від статусу громади. Наприклад, у м. Києві ЦНАПи надають понад 450 видів послуг [19]. Водночас розширення мережі ЦНАПів та повноважень ОМС у сфері надання адміністративних послуг певним чином нівелюються наявними диспропорціями стосовно якості та доступності цих послуг у територіальних громадах, особливо у сільських та селищних, часто внаслідок відсутності достатніх ресурсів у місцевих бюджетах. Адже надання таких послуг у більшості випадків не є самоокупним для ОМС; значна кількість з них надається взагалі на безоплатній основі. В умовах повномасштабної війни ця проблема ще більше загострилась. Більше того, в Україні порядок нарахування та стягнення адміністративних зборів, а також визначення розміру цих платежів за надання публічних послуг регулюється різними нормативно-правовими актами, через що відсутня єдина методика визначення оплати за кожну конкретну послугу.

Тому думка, що Україні потрібно на законодавчому рівні врегулювати це питання шляхом ухвалення Закону «Про адміністративний збір», яким має бути встановлений чіткий перелік тих публічних послуг, з яких здійснюється плата, наведені зрозумілі критерії класифікації таких послуг (платні і безоплатні) та визначення розмірів адміністративних зборів за них, та в цілому забезпечити самоокупність процесу надання хоча б найбільш затребуваних громадянами і бізнесом послуг [13], не викликає у нас жодних заперечень. Натомість зареєстрований ще у листопаді 2020 р. у Верховній Раді законопроект із однойменною назвою (№ 4380 від 16.11.2020 р.) [20] залишається ще на стадії розгляду.

Щодо регулювання хмарних сервісів, Кабінет Міністрів України ухвалив правила використання хмарних сервісів органами державної влади від 11 лютого 2025 р. № 154. Документ має на меті забезпечити ефективне регулювання використання хмарних технологій. Цифрова інфраструктура має працювати безперервно в будь-яких умовах, а дані в хмарах повинні бути надійно захищені завдяки резервному копіюванню, шифруванню та бути легко відновлюваними після технічних збоїв. Запроваджені правила стосуються у першу чергу дозволу на перенесення реєстрів за кордон і зберігання даних у хмарах [21].

Відтепер органи державної влади зможуть залишати їх у дата-центрах за кордоном і не переносити до України після завершення військових дій. Передбачається затвердження «Порядку надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних, пов'язаних з обробкою державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом»; вимог до надавачів хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних; «Порядку формування та використання електронних каталогів хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних»; «Типового договору про надання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних публічному користувачу хмарних послуг та оператору критичної інфраструктури щодо об'єкта критичної інформаційної інфраструктури». У подальшому ці кроки будуть підкріплені стратегією кібербезпеки і розробленням національної хмарної моделі.

Європейська Комісія запропонувала створити Цифровий компас, щоб перевести цифрові амбіції ЄС до 2030 р. в конкретні цілі та забезпечити їх досягнення. Компас буде заснований на вдосконаленій системі моніторингу [22], щоб відстежувати траєкторію ЄС щодо темпів цифрової трансформації, прогагин у європейському стратегічному цифровому потенціалі, а також впровадження цифрових принципів. Вона включатиме засоби для реалізації бачення і визначатиме ключові етапи за чотирма основними напрямками. Перші два зосереджені на цифровому потенціалі в інфраструктурі, освіті та навичках, а два інших – на цифровій трансформації бізнесу та державних послугах.

На нашу думку, запровадженню такого досвіду в Україні післявоєнної розбудови має сприяти розвиток вискоєфективної екосистеми цифрової освіти, а також ефективна політика, спрямована на розвиток зв'язків і залучення фахівців з усього світу. Цифрові навички матимуть важливе значення для зміцнення вітчизняної колективної стійкості як суспільства. Базові цифрові навички для всіх громадян та можливість набуття нових спеціалізованих цифрових навичок для робочої сили є необхідною умовою для активної участі в цифровій трансформації.

Європейський план дій у сфері соціальних прав передбачає, що у 2030 р. частка дорослих, які володіють принаймні базовими цифровими навичками, має зрости до 80% [22]. На нашу думку, щоб усі українці могли повною мірою скористатися перевагами інклюзивного цифрового суспільства, доступ до освіти, що дозволяє набути базових цифрових навичок, повинен бути правом для всіх громадян України, а навчання впродовж усього життя має стати реальністю.

Розглянемо цифрову трансформацію публічного управління на прикладі європейських країн, як Естонія, Іспанія та Франція. Серед країн ЄС Естонія стала піонером у створенні цифрового уряду, який став можливим завдяки державно-приватному партнерству з 1991 р. У 1994 р. було запроваджено електронний банкінг, а у 2000 р. – електронний кабінет міністрів та електронну податкову інспекцію, що дозволило естонцям декларувати податки в режимі онлайн. Сьогодні середня подача податкової декларації триває 3 хвилини, 98% населення декларують свої доходи в електронному вигляді, а середня тривалість засідань уряду Естонії скоротилася з п'яти годин до 30 хвилин. Додаткові зусилля з оцифрування включають:

- Впровадження X-road дає можливість інформаційним системам державного та приватного секторів країни об'єднатися і працювати в гармонії.
- Обов'язкова цифрова ідентифікаційна картка дозволяє використовувати цифровий підпис, що заощаджує 2% ВВП Естонії щороку.
- Технологія i-Voting означає, що третина голосів на виборах віддається онлайн, причому голоси віддаються з більш ніж 110 країн світу, залежно від виборів.
- Блокчейн KSI, інтеграція електронної охорони здоров'я та електронних рецептів у поєднанні з програмою е-резидентства, дистанційна верифікація для нотаріусів, електронний шлюб і, нарешті, електронне розлучення доповнюють спектр цифрових послуг для естонців.

Оскільки цифровізація продовжує зростати в усьому світі, е-уряд Естонії виділяється як масштабована модель управління та прикладом для України, доступна для глобального впровадження, надаючи дорожню карту для реалізації на основі конкретної інфраструктури та рівня готовності країни. Цифрове врядування Естонії вже набуло значного поширення: 85% реєстрацій народжень

та 56% заяв на укладення шлюбу заповнюються в електронному вигляді [23]. Пріоритетами рішень і послуг є простота і доступність, що забезпечує розширення прав і можливостей громадян, зберігаючи при цьому безпеку і прозорість.

З 27 січня по 27 березня 2025 р. Естонія святкуватиме свої цифрові досягнення, запустивши кампанію «100% Digital & 0% Bureaucracy» [23]. Світова аудиторія відкрила для себе революційні інновації Естонії через брифінг-центр e-Estonia Briefing Centre у Таллінні. Центр слугує хабом для демонстрації цифрових досягнень країни та сприяє налагодженню міжнародних ділових зв'язків для місцевих ІКТ-компаній.

Європейська Комісія також підтримала цифрову трансформацію державного сектору Іспанії в рамках стратегії «Цифрова Іспанія 2025». Зокрема, у розробці та впровадженні плану цифровізації державного управління на 2021–2025 рр. та моніторингу стратегії, а також у покращенні технологічного оновлення, якості даних та телекомунікаційних мереж, впроваджуючи найкращі практики. Очікуваним результатом була модернізація цифрових послуг, ІКТ-інфраструктури та адміністративних процедур, що сприяло підвищенню ефективності, доступності та інновацій у сфері телекомунікацій та на всіх рівнях державного управління (державному, регіональному та місцевому) [24].

Генеральний секретаріат з питань цифрового адміністрування (SGAD): Проєкт призвів до спільної розробки вдосконаленої моделі управління для плану цифровізації Іспанії. Державний секретар з питань телекомунікацій та цифрових інфраструктур (SETELECO) підтримав проєкт щодо покращення послуг в Іспанії, ефективності та доступності телекомунікаційної та цифрової інфраструктури для юридичних осіб та громадян. Було впроваджено найкращі практики з інших країн, що сприяло регуляторним і процедурним змінам для операторів мереж й орієнтованості на користувача. Були запропоновані передові технології, а проєкт заклав основу для мобільного додатку для управління скаргами користувачів телекомунікацій.

Для того, щоб виконати завдання з цифрової трансформації Європейської Комісії, уряд Франції пообіцяв підвищити ставки щодо оптоволоконного зв'язку та доступу до 5G по всій країні, а також покращити підтримку бізнесу в цифрову епоху. До 2025 р. було повністю оцифровано 250 найважливіших органів управління державними послугами, а також заплановані зміни в освіті, зокрема, посилення уваги до математики та загальнонаціональне викладання цифрових навичок з початкової школи.

На нашу думку, цифрова трансформація стимулюватиме економічне зростання та сприятиме інноваціям у державному секторі України, завдяки вдосконаленню цифрових послуг, посиленню кібербезпеки, керуванню даними, сприянню етичному використанню штучного інтелекту та залученню громадян.

Уряду України перш за все слід зосередити увагу післявоєнної відбудови на:

- внутрішніх консультаціях та громадській експертизі, а також їх мобілізації для трансформації державних адміністрацій;
- цифровому розриві та його подоланні, зокрема за допомогою інноваційних, інклюзивних шляхів та етичних європейських практик, які гарантують, що ніхто не залишиться позаду в процесі цифрового переходу;
- інноваціях та інноваційній інфраструктурі для державних послуг і для майбутньої роботи на державній службі;

- використанні штучного інтелекту в етичний, підзвітний та інклюзивний спосіб;
- організаційних змінах, необхідних для «озеленення» адміністрацій та зменшення їхнього впливу на навколишнє середовище: транспорт, адаптація приміщень, реалізація проєктів з відновлюваних джерел енергії тощо;
- формуванні політики на основі даних в державних адміністраціях з метою покращення процесів прийняття рішень.

Основні напрямки цифрової трансформації публічного управління в Україні мають включати наступні важелі Цифрового компасу європейських країн:

- розбудову спроможності громад: програма надасть можливість лідерам системно підходити до управління цифровими змінами, підвищуючи ефективність роботи органів місцевого самоврядування та їхню адаптивність до сучасних викликів;
- сприяння соціально-економічному розвитку: впроваджуючи цифрові рішення громади покращать якість послуг, залучатимуть інвестиції та стимулюватимуть економічне зростання на місцевому рівні;
- сприяння прозорості та підзвітності: цифровізація процесів у громадах сприятиме більшій відкритості, покращуватиме підзвітність влади перед мешканцями та зміцнить довіру до місцевої влади;
- підвищення конкурентоспроможності громади: цифрові ініціативи допоможуть громадам модернізувати інфраструктуру, підвищити прозорість управління та стати більш привабливими для інвесторів і партнерів;
- подолання цифрового розриву: програма спрямована на подолання бар'єрів у доступі до цифрових технологій, забезпечення рівних можливостей для мешканців усіх громад розвиватися та користуватися цифровими послугами.

Висновки. З огляду на сьогоденні реалії, аналіз перманентного реформування публічного управління та цифрової трансформації в Україні дозволяє стверджувати наступне: підвищення його ефективності на основі впровадження цінностей, принципів, критерії та інститутів, які притаманні розвиненим європейським державам у цій сфері, навіть при досить суперечливих результатах низки проведених реформ, виявилось дієвим способом забезпечення стійкості держави в умовах повномасштабної військової агресії росії проти України.

На нашу думку, цифровізація є каталізатором стратегічних змін в Україні, закладаючи основу для економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищення якості життя кожного мешканця. Програма уряду має бути направлена на комплексну підтримку, що включає професійні освітні модулі, менторство та доступ до мережі однодумців, яка об'єднує активних лідерів цифрових трансформацій з усієї України. В Україні має сформуватися нове покоління лідерів, які не просто адаптують технології, а перетворюють їх на рушійну силу сталого розвитку своїх громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Івашова Л.М., Бондаренко Л.І. Аналіз стану інституційної реформи державного управління й її наслідків за змістовно-функціональним та організаційним критеріями. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 29–41. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5>.

2. Краковська А., Бабики М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2022. № 70. С. 329–334. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>.
3. Європейське врядування. Біла книга. Комісія Європейських Співтовариств COM(2001), Брюссель, 25.07.2001. URL: <https://eukraina.com/load/eurointegration/4-1-0-113> (дата звернення: 01.02.2025).
4. The Principles of Public Administration. Paris: OECD, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 01.02.2025).
5. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р (в редакції розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 №1102-р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text%20\(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F:%2022.09.2024](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text%20(%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F:%2022.09.2024) (дата звернення: 02.02.2025).
6. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. №918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-р> (дата звернення: 01.02.2025).
7. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні на 2019-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 р. № 37-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-р#Text> (дата звернення: 03.02.2025).
8. Про окремі заходи щодо забезпечення надання високоякісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
9. Про особливості надання публічних (електронних) послуг: Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 01.02.2025).
10. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
11. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
12. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторинговий звіт SIGMA (грудень 2023 р.). ОЕСР, 2024. 219 с. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> (дата звернення: 05.02.2025).
13. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні сучасний стан та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2024. Том 12, № 2. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419>.
14. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія». URL: <https://se.diaa.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diaa> (дата звернення: 05.02.2025).
15. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2025).
16. План для реалізації Ukraine Facility 2024–2027 pp. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> (дата звернення: 03.02.2025).
17. UN e-government knowledgebase: Ukraine. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024> (дата звернення: 04.02.2025).
18. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. Урядовий портал, 17.02.2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> (дата звернення: 05.02.2025).
19. ЦНАПи Києва надали 475 416 адмінпослуг за 5 місяців 2024 року. Адміністративні послуги міста Києва. Офіційний веб-портал, 07 червня 2024. URL: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/d73b59ce-7824-4ee9-b978-0d4eeb517948?isSpecial=True> (дата звернення: 05.02.2025).

20. Проект Закону про адміністративний збір від 16.11.2020 р. № 4380. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4636> (дата звернення: 12.02.2025).
21. Деякі питання надання та використання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних. КМУ. Постанова від 11 лютого 2025 р. № 154, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.02.2025).
22. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. 2030 *Digital Compass: the European way for the Digital Decade*, European Commission, Brussels, 9.3.2021, COM(2021) 118 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118> (дата звернення: 05.02.2025).
23. Estonia Becomes a Fully Digital Nation No More “Bureaucrazy”: All Government Services, Even Divorce Filings, Available Through Online Portal. Miltton, 2025. URL: <https://news.cision.com/miltton/r/estonia-becomes-a-fully-digital-nation-no-more--bureaucrazy--all-government-services--even-divorce-f,c4096562> (дата звернення: 04.02.2025).
24. ICT Strategy of the state administration and modernisation plan for the public administration, Directorate-General for Structural Reform Support, 22 January 2025. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations_en?prefLang=bg (дата звернення: 05.02.2025).

REFERENCES

1. Ivashova, L.M., & Bondarenko, L.I. (2023). Analiz stanu instytutsiynoyi reformy derzhavnoho upravlinnya y yiyi naslidkiv za zmistovno-funktsional'nym ta orhanizatsiynym kryteriyamy [Analysis of the state of institutional reform of public administration and its consequences according to content-functional and organizational criteria]. *Publichne upravlinnya ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, 1 (36), 29–41. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.5>; 2 [in Ukrainian].
2. Krakovs'ka, A., & Babyk, M. (2022). Tsyfrovizatsiya administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and development prospects]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 70, 329–334. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> 3 [in Ukrainian].
3. Yevropeys'ke vryaduvannya. Bila knyha. Komisiya Yevropeys'kykh Spivtovarystv COM(2001), [European governance. White paper. Commission of the European Communities COM (2001)]. Bryussel'. Retrieved from: <https://eukraina.com/load/eurointegration/4-1-0-113> [in Ukrainian].
4. The Principles of Public Administration. [The Principles of Public Administration] (2023). Paris: OECD. Retrieved from: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> [in Ukrainian].
5. Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy: rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.06.2016 № 474-r [Some issues of reforming public administration in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from June 24 2016, № 474-p (as amended by Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 18 2018, №1102-p). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-> [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennya Kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.11.2016 r. № 918-r. [On approval of the Concept for the Development of the Electronic Services System in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 16 2016, №918-p]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-r> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii rozvytku systemy elektronnykh posluh v Ukraini na 2019-2020 roky: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.01.2019 r. № 37-r. [On approval of the action plan for the implementation of the Concept for the Development of the Electronic Services System in Ukraine for 2019-2020: Order of the Cabinet of Ministers of

- Ukraine from January 30 2019, №37-p.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-2019-r#Text8> [in Ukrainian].
8. Pro okremi zakhody shchodo zabezpechennya nadannya vysokoyakisnykh publichnykh posluh: Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 04.09.2019 r. № 647/2019 [On certain measures to ensure the provision of high-quality public services: Decree of the President of Ukraine from September 04 2019, № 647/2019]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> [in Ukrainian].
 9. Pro osoblyvosti nadannya publichnykh (elektronnykh) posluh: Zakon Ukrayiny vid 15.07.2021 r. № 1689-IX [On the features of the provision of public (electronic) services: Law of Ukraine from July 15 2021, № 1689-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].
 10. Pro publichni elektronni reystry: Zakon Ukrayiny vid 18.11.2021 r. №1907-IX [On public electronic registers: Law of Ukraine from November 18 2021, №1907-IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-IX#Text> [in Ukrainian].
 11. Pro administrativnu protseduru: Zakon Ukrayiny vid 17.02.2022 r. №2073-IX [On administrative procedure: Law of Ukraine from February 17 2022, №2073-IX] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> [in Ukrainian].
 12. *Derzhavne upravlinnya v Ukrayini. Otsynuyannya na vidpovidnist' Pryntsypam derzhavnoho upravlinnya* [Public administration in Ukraine. Assessment of compliance with the Principles of public administration] (2024). Monitorynhovyy zvit SIGMA (hruden' 2023 r.). OESR. Retrieved from: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].
 13. Prokopenko, S. (2024). Normatyvno-pravove zabezpechennya nadannya administrativnykh posluh v Ukrayini suchasnyy stan ta napryamy vdoskonalennya [Regulatory and legal support for the provision of administrative services in Ukraine: current status and areas for improvement]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 12, 2, 5–12. DOI: <https://doi.org/10.15421/152419> [in Ukrainian].
 14. Yedynny derzhavnyy veb-portal elektronnykh posluh "Diia" [Unified state web portal of electronic services "Diia"]. Retrieved from: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia> [in Ukrainian].
 15. *Systema elektronnoyi vzayemodiyi derzhavnykh elektronnykh informatsiynykh resursiv "Trembita"* [System of electronic interaction of state electronic information resources "Trembita"]. Retrieved from: <https://trembita.gov.ua> [in Ukrainian].
 16. *Plan dlya realizatsiyi Ukraine Facility 2024–2027 rr.* [Ukraine Facility Implementation Plan 2024–2027]. Retrieved from: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua> [in Ukrainian].
 17. *UN e-government knowledgebase: Ukraine* [UN e-government knowledgebase: Ukraine]. Retrieved from: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024> [in Ukrainian].
 18. Mintsyfy: Kil'kist' tochok dostupu do administrativnykh posluh nablyzhayet'sya do 3000 [Ministry of Digital: The number of access points to administrative services is approaching 3000] (February 17, 2022). *Uryadovyy portal*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> [in Ukrainian].
 19. TSNAPy Kyveva nadaly 475 416 adminposluh za 5 misyatsiv 2024 roku. Administrativni posluhy mista Kyveva [Kyiv ASCs provided 475,416 administrative services in 5 months of 2024]. *Ofitsiynyy veb-portal*. Retrieved from: <https://kyivcnap.gov.ua/News/Details/d73b59ce-7824-4ee9-b978-0d4eeb517948?isSpecial=True> [in Ukrainian].
 20. Proekt Zakonu pro administrativnyy zbir vid 16.11.2020 r. № 4380 [Draft Law on Administrative Fee from June 11 2020, № 4380]. Retrieved from: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4636> [in Ukrainian].
 21. Deyaki pytannya nadannya ta vykorystannya khmarnykh posluh ta/abo posluh tsentru obroby danykh: Postanova KMU vid 11 lyutoho 2025 r. № 154 [Some issues of the provision and use of

- cloud services and/or data center services: Resolution CMU from February 11 2025, №154]. Kyiv. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
22. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade, European Commission, Brussels, 9.3.2021, COM(2021) 118 final. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118> [in English].
23. Estonia Becomes a Fully Digital Nation No More “Bureaucrazy”: All Government Services, Even Divorce Filings, Available Through Online Portal. Miltton, 2025. Retrieved from: <https://news.cision.com/miltton/r/estonia-becomes-a-fully-digital-nation-no-more--bureaucrazy--all-government-services--even-divorce-f,c4096562> [in English].
24. ICT Strategy of the state administration and modernisation plan for the public administration, Directorate-General for Structural Reform Support, 22 January 2025. Retrieved from: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/developing-ict-strategy-and-modernisation-plan-spanish-public-administrations_en?prefLang=bg [in English].

*Подано до редакції 05.02.25 р.
Прийнято до друку 07.03.25 р.*

УДК 35.073.5:614.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-27-46>

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

Buryk Zoriana, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ z.burik@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766><https://orcid.org/0000-0003-4739-3203>

РЕФОРМА СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В СУЧАСНИХ УМОВАХ

HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN MODERN CONDITIONS

Анотація. У статті аналізується реформа системи охорони здоров'я в Україні, яка розпочалася у 2015 р. і орієнтується на ефективне фінансування та доступність медичних послуг. Встановлено, що основними напрямками реформування стали впровадження державних фінансових гарантій, реорганізація медичних установ і перехід до фінансування через НСЗУ. Визначено, що створення НСЗУ підвищило автономію медичних установ та забезпечило дотримання державних стандартів. Встановлено, що з впровадженням реформи первинної ланки охорони здоров'я в Україні у 2018 р. відбулося значне покращення фінансування та доступності медичних послуг, зокрема, НСЗУ профінансувала надавачів первинної медичної допомоги на суму 112,45 млрд грн, що відображає стабільне зростання: виплати зросли від 3,44 млрд грн у 2018 р. до 23,36 млрд грн у 2023 р., водночас, кількість медичних закладів, що уклали договори з НСЗУ, збільшилася з 1 185 у 2018 р. до 2 467 у 2024 р., що свідчить про розширення мережі медичних послуг. З'ясовано, що одним з ключових досягнень реформи стало введення права пацієнтів на вільний вибір сімейного лікаря, терапевта чи педіатра: станом на 2024 р. понад 77% населення країни підписали декларації про вибір лікаря, що свідчить про високий рівень довіри до нової системи охорони здоров'я. Визначено, що успішно інтегрувалася електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка дозволила підвищити ефективність контролю за медичними послугами. Встановлено, що незважаючи на досягнуті успіхи, існують й проблеми, зокрема недостатня кількість фінансових ресурсів для забезпечення рівного доступу до медичних послуг у віддалених регіонах, а також необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правових актів для забезпечення ефективного контролю за медичними закладами. З'ясовано, що, незважаючи на виклики війни та пандемії, реформа сприяла вдосконаленню медичного обслуговування та інтеграції цифрових технологій. Встановлено, що для подальшої цифровізації охорони здоров'я необхідно впровадити електронну медичну картку пацієнта, інтегрувати медичні та соціальні сервіси в єдину систему, модернізувати інфраструктуру медичних закладів та автоматизувати адміністративні процеси, а також важливо забезпечити міжвідомчу інтеграцію медичних даних, розширити автономію закладів охорони здоров'я, впровадити електронне управління фінансами та посилити кібербезпеку для захисту персональних даних пацієнтів.

Ключові слова: медична реформа, система охорони здоров'я, цифровізація, фінансування, війна, медична допомога.

Abstract. The paper analyzes the reform of the healthcare system in Ukraine, which began in 2015 and is focused on effective financing and accessibility of medical services. It is established that the main areas of reform were the introduction of state financial guarantees, the reorganization of medical

institutions, and the transition to financing through the National Health Insurance Fund of Ukraine. It is determined that the creation of the National Health Insurance Fund of Ukraine increased the autonomy of medical institutions and ensured compliance with state standards. It was found that with the implementation of the primary healthcare reform in Ukraine in 2018, there was a significant improvement in the financing and accessibility of medical services, in particular, the National Health System financed primary healthcare providers in the amount of UAH 112.45 billion, which reflects stable growth: payments increased from UAH 3.44 billion in 2018 to UAH 23.36 billion in 2023, at the same time, the number of medical institutions that concluded contracts with the National Health System increased from 1,185 in 2018 to 2,467 in 2024, which indicates an expansion of the medical services network. It is clear that one of the key achievements of the reform was the introduction of the right of patients to freely choose a family doctor, therapist, or pediatrician, where as of 2024, more than 77% of the country's population signed declarations on the choice of a doctor, which indicates a high level of trust in the new healthcare system. It was determined that the electronic health system (EHS) was successfully integrated, which allowed an increase in the efficiency of control over medical services. It was found that despite the successes achieved, there are also problems, in particular, insufficient financial resources to ensure equal access to medical services in remote regions, as well as the need to further improve regulatory acts to ensure effective control over medical institutions. Based on the research conducted, it was found that, despite the challenges of war and the pandemic, the reform contributed to the improvement of medical care and the integration of digital technologies. It was found that for the further digitalization of healthcare, it is necessary to implement an electronic patient health record, integrate medical and social services into a single system, modernize the infrastructure of medical institutions and automate administrative processes, and it is also important to ensure interdepartmental integration of medical data, expand the autonomy of health institutions, implement electronic financial management and strengthen cybersecurity to protect patients' personal data.

Keywords: medical reform, healthcare system, digitalization, financing, war, medical care.

Постановка проблеми. Державна політика у сфері охорони здоров'я має бути спрямована на забезпечення збереження, зміцнення фізичного, психічного та соціального здоров'я громадян, що включає довгострокові стратегії з підвищення тривалості та якості життя. При цьому, необхідним є пріоритетність попередження виникнення захворювань і продовження періоду активної життєдіяльності та працездатного віку населення держави. У рамках цієї політики необхідним є забезпечення універсального доступу до висококваліфікованих медичних послуг як основної умови для реалізації прав кожної особи на охорону здоров'я.

Ключовими викликами та проблемними аспектами у сфері охорони здоров'я до проведення реформи були: фінансова нестабільність – зростання витрат на медичні послуги при зниженні купівельної спроможності населення; висока смертність; низька якість медичних послуг в сільській місцевості через обмежене фінансування та недостатню інфраструктуру; низький рівень модернізації устаткування – зростаюча потреба в інноваційних медичних технологіях і висококваліфікованих лікарях створює додаткові труднощі для системи охорони здоров'я (далі – СОЗ); проблеми доступності медичного обслуговування – особливо в сільській місцевості та для окремих категорій громадян тощо.

Разом із цим, серед невирішених питань медичної реформи, можемо виділити: недостатню ефективність Програми медичних гарантій через неповну відповідність тарифів Національної служби здоров'я України фактичним витратам на лікування, відсутність єдиного підходу до збору статистичних даних, відсутність належного моніторингу змін, вплив місцевої влади на рівень медичних послуг у різних регіонах, незавершеність реформи екстреної медичної допомоги,

відсутність системи медичного страхування, обмеження трудових відносин між лікарем і медичним закладом, збереження практики неофіційних платежів, відсутність інституту захисту прав медичних працівників, недостатня централізація збору та аналізу статистичних даних в електронній системі охорони здоров'я, проблеми з репрезентативністю інформації в електронній системі охорони здоров'я (далі – ЕСОЗ), відсутність системи планування чисельності та спеціалізацій медичних фахівців а також недостатнє залучення соціальних працівників до надання соціально-медичних послуг через недосконалість законодавства та співпраці з соціальними службами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. М. Санатарчук провів дослідження [29], в якому визначив такі позитивні ефекти від реформи охорони здоров'я: покращення доступу до медичних послуг для населення; впровадження системи фінансування на основі наданих послуг, що дозволило підвищити ефективність використання ресурсів; збільшення автономії медичних установ; створення електронної медичної системи, яка дозволила спростити доступ до медичних записів і полегшити процес надання послуг.

У роботі С. Бойко [24] досліджено тенденції розвитку СОЗ в умовах децентралізації, серед яких виділяються такі позитивні зрушення:

1. Розширення доступу до медичних послуг через впровадження електронних інструментів та сервісів у сфері охорони здоров'я, зокрема електронних направлень, медичних висновків для е-лікарняних та інших цифрових технологій.
2. Покращення інформаційних систем та інфраструктури охорони здоров'я, включаючи інтеграцію всіх медичних закладів та установ, що надають соціальні послуги, до єдиної електронної системи.
3. Розвиток системи електронного здоров'я, зокрема запуск особистих кабінетів пацієнтів, що дозволяють переглядати декларації про вибір лікаря та управляти особистими даними.
4. Подальший розвиток цифрових інструментів і реєстрів в галузі, таких як система «e-Stock» та інші сервіси для управління запасами медичних засобів та виробів, а також нові проєкти у ЕСОЗ, які будуть впроваджені у 2024 р.

Ці досягнення підкреслюють важливість цифровізації як ключового елементу в реформах СОЗ України, які орієнтовані на поліпшення доступності та якості медичного обслуговування.

Дослідження В. Борща [36] містить порівняльний аналіз сучасних тенденцій розвитку СОЗ в Україні, зокрема в контексті цифровізації та інтеграції новітніх технологій, таких як ЕСОЗ та медичні інформаційні платформи. Дослідник підкреслює, що на сьогоднішній день політичні та медичні лідери країни спільно працюють над створенням збалансованої СОЗ. Реструктуризація галузі спрямована на зміну сприйняття охорони здоров'я серед громадян, що включає перехід від пасивної до активної моделі, де кожен активно бере участь у підтримці свого здоров'я та медичному обслуговуванні. Важливою складовою є врахування досвіду розвинутих країн, які успішно здійснили модернізацію своїх медичних систем, зберігаючи при цьому історичні фактори та національну самобутність.

Мета статті (постановка завдання). Метою наукової статті є здійснення аналізу реформи СОЗ в сучасних умовах, вивчення ключових аспектів впровадження цифрових технологій, а також визначення викликів та перспектив розвитку медичної системи в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 2015 р. в Україні було ініційовано комплексне реформування національної СОЗ, що стало можливим після впровадження механізму «цільового фінансування з державного бюджету у вигляді медичної субвенції» **Постановою Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) від 23 січня 2015 р. № 11 «Деякі питання надання медичної субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам»** [1]. Базові концептуальні засади цієї реформи були закріплені в Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я від 30.11.2016 р. № 1013-р [2], а ухвалення Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 19.10.2017 р. [3], що відбулося 19 жовтня 2017 р., стало основною зміни. Того ж року було засновано Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ), на основі постанови КМУ «Про утворення Національної служби здоров'я України» № 1101 від 27.12.2017 р. [4], яка стала єдиним державним закупівельником медичних послуг. В таблиці 1 представлено основні етапи та нормативно-правові акти, що стали ключовою основою перебудови СОЗ в Україні, що дозволяє чітко простежити процес інституційних та фінансових змін у цій сфері.

Таблиця 1

Етапи та нормативно-правове забезпечення реформи СОЗ в Україні

+	Нормативно-правовий акт	Результати
Підготовчий етап	Постанова КМУ № 11 від 23.01.2015 р. «Деякі питання надання медичної субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам»	Фінансування на основі міжбюджетних трансфертів, що забезпечило перехід до програмно-цільового методу розподілу бюджетних коштів.
	Постанова КМУ № 932 від 30.11.2016 р. «Про затвердження порядку створення госпітальних округів»	Створення госпітальних округів.
	Розпорядження КМУ № 1013-р від 30.11.2016 р. «Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я»	Формування основних принципів трансформації медичної сфери на основі переходу від бюджетного утримання закладів до моделі оплати за медичні послуги.
	Наказ МОЗ № 165 від 20.02.2017 р. «Про затвердження примірного положення про госпітальний округ»	Регламентация функціональних параметрів госпітальних округів.
	Закон України № 2206-VIII від 14.11.2017 р. «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості»	Медичне забезпечення в селах і селищах.
	Закон України № 2168-VIII від 19.10.2017 р. «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»	Затвердження принципу оплати за фактично надані послуги, орієнтовані на модель «гроші слідують за пацієнтом».
	Постанова КМУ № 1101 від 27.12.2017 р. «Про утворення Національної служби здоров'я України»	Визначення НСЗУ як центрального органу, відповідального за адміністрування фінансування медичних послуг.
Етап 1. Реформа первинної медичної допомоги (2018–2019)	Наказ МОЗ № 503 від 19.03.2018 р. «Про затвердження Порядку вибору лікаря та декларація»	Упровадження контрактних відносин між пацієнтом і лікарем шляхом підписання декларацій.
	Постанова КМУ № 411 від 25.04.2018 р. «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я»	Застосування інформаційних технологій у медичному секторі шляхом створення ЕСОЗ.
	Постанова КМУ № 1074 від 27.11.2019 р. «Деякі питання створення госпітальних округів»	Визначення госпітальних округів як структурних елементів медичної інфраструктури на основі їхньої функціональної спроможності.

Продовження Табл. 1

Етап 2. Реформа лікарень (2020–2022)	Розпорядження КМУ № 1671-р від 28.12.2020 р. «Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я»	Створення стратегічного вектора цифрової трансформації та інтеграції електронних інформаційних платформ у процеси надання медичного обслуговування.
	Наказ МОЗ № 587 від 28.02.2020 р. «Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в ЕСОЗ»	Структурування системи збереження медичної інформації.
	Наказ МОЗ № 2243 від 18.10.2021 р. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я в ЕСОЗ»	Формування централізованої системи реєстрації суб'єктів господарювання в галузі охорони здоров'я з метою забезпечення прозорості діяльності медичних закладів.
	Закон України № 2573-IX від 06.09.2022 р. «Про систему громадського здоров'я»	Інституційне закріплення системи громадського здоров'я з акцентом на профілактичні заходи, моніторинг стану здоров'я населення тощо.
	Закон України № 2347-IX від 01.07.2022 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги»	Кластерна модель організації медичних послуг, що передбачає поділ лікарень на загальні, кластерні та надкластерні для підвищення ефективності їх функціонування.
Етап 3. Реформа інфраструктури (2023)	Постанова КМУ № 174 від 28.02.2023 р. «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я»	Механізми створення ефективної мережі медичних установ, що забезпечує ефективний розподіл медичних ресурсів відповідно до потреб населення.
Додаткові зміни та удосконалення	Закон України № 5081-VI від 05.07.2012 р. «Про екстрену медичну допомогу»	Актуалізація нормативної бази для підвищення ефективності надання екстреної медичної допомоги шляхом удосконалення алгоритмів реагування та матеріально-технічного забезпечення.
	Закон України № 147/98-ВР від 03.03.1998 р. «Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності»	Механізми передачі медичних закладів у комунальну власність, що забезпечує автономізацію закладів та їхню фінансову незалежність.

Примітки: сформовано автором на основі джерел: [1–18].

Основним завданням реформи стало перерозподілення фінансування медичних закладів: на первинному рівні фінансування здійснюється на основі декларації з лікарем, а на вторинному – за надану медичну послугу [3]. Частиною Національного плану дій з реформування СОЗ в Україні стала Національна стратегія реформування СОЗ на період 2015–2020 рр. [19], затверджена програмою діяльності Кабінету Міністрів України (постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. №26-VIII [20]) та Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. 722/2019 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна–2030» [21]. Окремо слід зазначити, що орієнтиром для проведення медичної реформи стала програма ЄС «Європейська стратегія здоров'я–2020» [22], а сама реформа була складовою Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» [23], яка скерована на інтеграцію країни до європейського простору для досягнення високих стандартів медичного обслуговування та забезпечення [24].

Упродовж періоду функціонування НСЗУ національна СОЗ України зазнала значних трансформацій, серед яких найважливішим аспектом стало реформування установ охорони здоров'я. Зокрема, ці установи були перетворені з бюджетних організацій на комунальні некомерційні підприємства, що надало їм право на автономію у фінансових і кадрових питаннях, а також на визначення внутрішньої організаційної структури та політики. У межах цієї автономізації медичні заклади отримали суттєві фінансові ресурси, що дозволили їм надавати медичну допомогу населенню відповідно до укладених контрактів з НСЗУ. Водночас контроль за дотриманням умов таких контрактів, що є основою

політики державних фінансових гарантій медичного обслуговування, залишається за НСЗУ.

З часу впровадження реформи первинної ланки охорони здоров'я у 2018 р. НСЗУ профінансувала надавачів первинної медичної допомоги на суму **112,45 млрд грн**, що відображає поступове розширення мережі та підвищення доступності медичних послуг. Динаміка фінансування свідчить про стійке зростання: у 2018 р. виплати склали **3,44 млрд грн**, у 2019 р. – **16,75 млрд грн**, у 2020 р. – **18,15 млрд грн**, у 2021 р. – **20,14 млрд грн**, у 2022 р. – **24,65 млрд грн**, у 2023 р. – **23,36 млрд грн**, а станом на 28 березня 2024 р. – **5,93 млрд грн**. Одночасно спостерігалось збільшення кількості закладів, що підписали угоди з НСЗУ: якщо у 2018 р. їх було **1 185** (981 комунальний, 104 приватні, 100 лікарів-ФОП), то у 2024 р. цей показник зріс до **2 467** (1 230 комунальних, 831 лікарів-ФОП, 404 приватні, 2 державні). Одним із ключових досягнень реформи стало право пацієнтів вільно обирати сімейного лікаря, терапевта чи педіатра незалежно від місця реєстрації та проживання. Станом на 2024 р. декларації про вибір лікаря підписали **майже 32 млн громадян**, що становить **77,59% населення України**, що свідчить про ефективність реформи та високий рівень довіри до оновленої системи [25].

Перевірка медичних закладів, які надають послуги в межах цієї системи, проводиться згідно з низкою нормативно-правових актів, зокрема Постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення перевірки достовірності інформації та документів, що внесені до електронної системи охорони здоров'я» від 19.07.2022 р. № 807, з подальшими змінами [26], які включають розширення переліку суб'єктів, що підлягають перевірці, уточнення визначень термінів та деталізацію механізму інформаційної взаємодії. Зокрема, відповідно до змін, внесених Постановою КМУ «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375 і від 19 липня 2022 р. № 807» № 1044 від 03.10.2023 р. [27], уточнено порядок формування звітів, що є підставою для оплати медичних послуг, медикаментів, а також було внесено коригування до визначення терміну «перевірка достовірності інформації та документів», яке передбачає аналіз параметрів відомостей у реєстрах та базах даних, а також встановлення відповідності отриманої інформації.

Крім того, цією Постановою було оновлено механізм передачі інформації між Міністерством Фінансів України (МФУ) Мінфіном, НСЗУ, визначено відповідальність за її достовірність та встановлено порядок взаємодії між органами влади у межах перевірки. Між медичними закладами та НСЗУ укладаються договори, які регулюють їхню діяльність та фінансування, а також надають НСЗУ право проводити перевірки в будь-який час. Варто відзначити, що паралельно із впровадженням Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 р. № 2168-VIII [3] тривав перехід на електронну систему охорони здоров'я (ЕСОЗ або eHealth) на основі постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 «Деякі питання електронної системи охорони здоров'я» [9], що дозволило здійснювати більш ефективний контроль за медичними послугами. ЕСОЗ є двокомпонентною інформаційною архітектурою, в якій забезпечується інтеграція та взаємодія користувачів через медичні інформаційні системи (далі – МІС) з центральною базою даних (далі – ЦБД). Дана система включає два основні компоненти: ЦБД, яка виступає як централізований хаб для зберігання та обробки медичних даних, і МІС, що виконують роль інтерфейсу між користувачем та ЦБД (рис. 1).

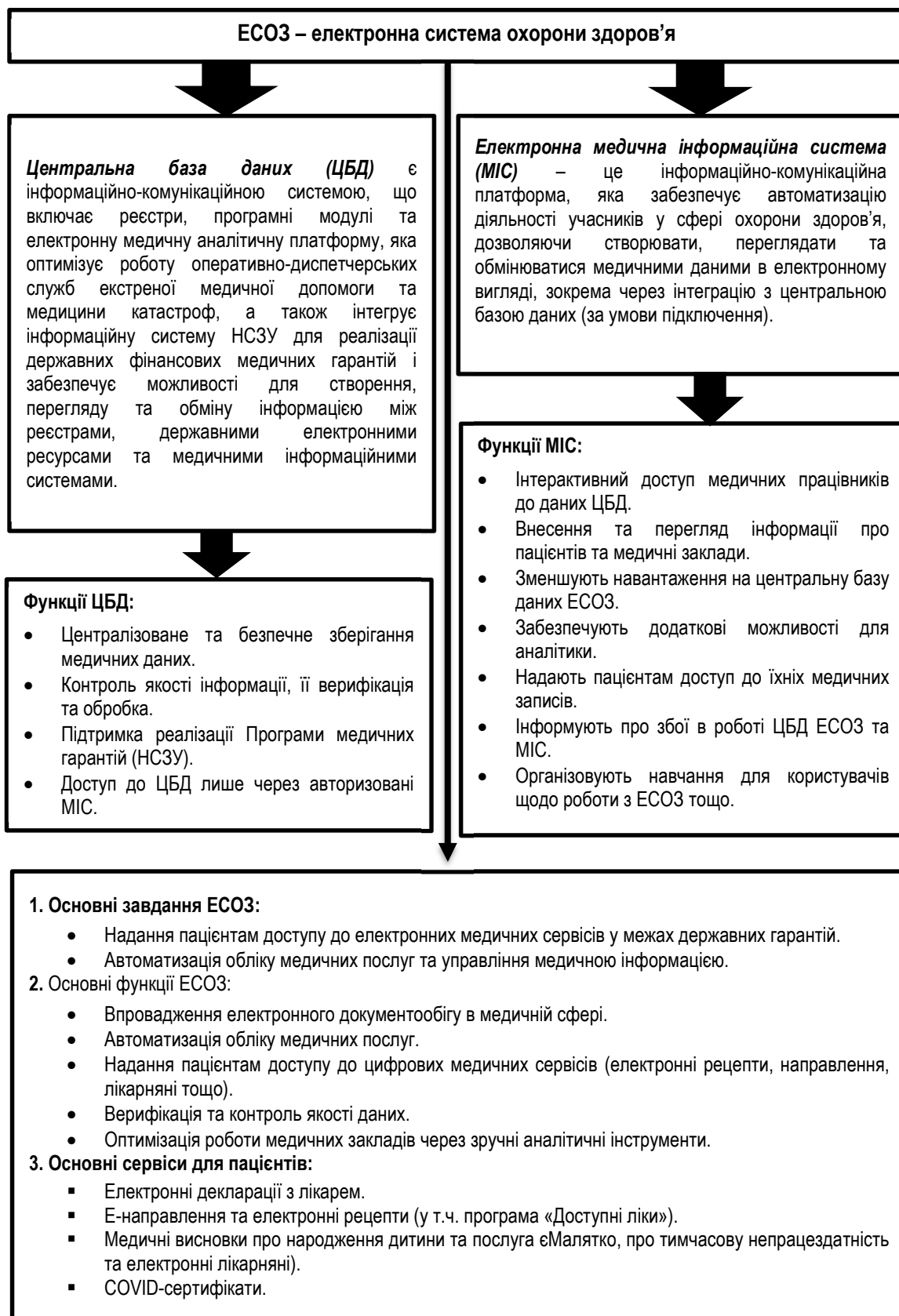


Рис. 1. Структура та основні завдання ECO3

Примітки: сформовано автором на основі джерел: [28].

Доступ до ЦБД надається лише авторизованим медичним інформаційним системам та користувачам, що забезпечує необхідний рівень захисту і конфіденційності інформації. Для підключення МІС до ЦБД ЕСОЗ, її власник має подати запит адміністратору ЦБД (ДП «Електронне здоров'я») та підтвердити відповідність функціональних можливостей системи технічним вимогам, встановленим адміністратором та затвердженим НСЗУ.

Станом на 2024 р., в Україні існує понад 35 МІС, що є інтегрованими в рамках ЕСОЗ, що підключені до ЦБД. Згідно з цією структурою, МІС фактично виступають як «двері» або «мости», що забезпечують доступ користувачів (як медичних працівників, так і пацієнтів) до даних, що зберігаються в центральній базі даних ЕСОЗ. Таким чином, можна визначити, що архітектура ЕСОЗ являє собою дворівневу модель, де ЦБД функціонує як основна платформа зберігання та обробки медичних даних, а МІС забезпечують необхідний інтерфейс для користувачів. Однак впровадження змін на вторинному рівні відбулося складніше через необхідність переходу на цифрові носії медичних даних [29], потребу в адаптації медичних установ до нових цифрових технологій, інтеграцію з електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ), а також навчання медичного персоналу користуватися новими інструментами для ведення медичних записів, що вимагало значних технічних та організаційних зусиль.

У процесі трансформації СОЗ в Україні було реалізовано кілька стратегічно важливих ініціатив, які включають запуск таких інформаційних систем, як ЕСОЗ, системи епіднагляду та безперервного професійного розвитку, а також електронна система управління запасами лікарських засобів і медичних виробів «e-Stock» (інформаційно-комунікаційна платформа, яка забезпечує прозорість і ефективність обліку, планування, розподілу та перерозподілу товарів, що закуповуються за бюджетні чи інші законні кошти, і підтримує актуальність даних щодо залишків товарів, стандартизує методи збору інформації та сприяє підвищенню її якості й швидкості обробки за допомогою сучасних технологій обміну інформацією), яка була ведена згідно з постановою КМУ «Про реалізацію експериментального проекту з впровадження та функціонування електронної системи управління запасами лікарських засобів та медичних виробів «e-Stock» від 30.12.2022 р. № 1483 [30], і **інформаційно-аналітична система «MedData»** (забезпечує комплексний аналіз даних щодо закупівель та моніторинг забезпеченості адміністративно-територіальних одиниць (закладів охорони здоров'я, підприємств, установ та фізичних осіб, які отримали ліцензію на медичну діяльність) товарами та послугами, придбаними за бюджетні кошти або інші законні джерела фінансування), порядок функціонування якої було введено Постановою КМУ «Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи «MedData» від 19.01.2022 р. № 36 [31]. Варто відзначити, що дані електронні та **інформаційно-аналітичні системи** забезпечують автоматизацію процесів управління ресурсами та медичними даними. Одним з ключових етапів розвитку системи стало впровадження Єдиного вебпорталу вакансій [32], метою якого є сприяння оптимізації кадрового забезпечення цієї галузі. Цифрові інструменти, зокрема електронні направлення, рецепти, медичні висновки для е-лікарняних, сертифікати COVID-19, а також реєстри та бази даних на платформі «Дія.Engine», стали незамінною складовою сучасної медичної практики [34].

Один із найбільш значущих кроків у напрямку вдосконалення цифрового здоров'я – це запуск персонального кабінету пацієнта. Даний сервіс надасть громадянам можливість переглядати декларацію про вибір лікаря, перепідписувати її або змінювати лікаря, а також оновлювати свої особисті дані

за потреби, що суттєво підвищить рівень доступу до медичних послуг і забезпечить пацієнтів можливістю керувати своїми медичними даними. Вважаємо, за необхідність наголосити на значному прогресі, який був досягнутий у реалізації Концепції розвитку електронного здоров'я. У 2024 р. було ухвалено законопроект щодо створення інформаційної платформи громадського здоров'я, яка має стати основою для більш ефективного оброблення, зберігання та аналізу медичних даних. Згідно з наказом МОЗ України від 9 серпня 2024 р. № 1409 [35], була організована робоча група з питань створення цієї платформи.

Згідно з даними Світового банку, реформа забезпечила значні зміни у фінансуванні медичних закладів і створила умови для розвитку ефективних медичних установ. Сьогодні реформування медичних послуг включає також забезпечення Програми медичних гарантій, розширення доступу до «Доступних ліків» і забезпечення фінансування медичних установ через НСЗУ. Перспективи позитивних змін включають розширення програми медичних гарантій, підвищення якості послуг і зміни в ставленні медичних працівників до пацієнтів, що сприятиме поліпшенню медичних послуг у країні [29].

Варто відзначити, що до можливих напрямів удосконалення державного управління процесом автономізації медичних установ належать: покращення комунікацій між макро- та мікрорівнями управління, що сприятиме більш ефективному досягненню цілей реформування; чітке визначення ролей та функцій усіх стейкхолдерів на кожному етапі автономізації; розвиток співпраці з приватним сектором для забезпечення додаткових ресурсів медичних закладів; пошук альтернативних джерел фінансування, особливо в умовах воєнного часу [36]. В умовах збройної агресії росії та наслідків глобальних пандемічних загроз, СОЗ України зазнала значних трансформацій, зокрема у вигляді посилення наявних проблем та виникнення нових, де дані виклики потребують комплексного аналізу для визначення ключових напрямів медичних реформ, стратегічного планування відновлення інфраструктури та вдосконалення політики в галузі охорони здоров'я (табл. 2).

Таблиця 2

Проблеми в галузі охорони здоров'я України в умовах війни, які визначені в Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 р.

Категорія проблеми	Опис проблеми	Причини	Наслідки
Вплив збройної агресії РФ на СОЗ	Негативні наслідки військових дій, що включають безпосередній вплив на стан здоров'я населення та порушення функціонування медичних установ.	Окупація, активні бойові дії, обмежений доступ до медичних послуг на захоплених територіях, руйнування критичної інфраструктури.	Зниження якості медичних послуг, збільшення рівня психічних розладів серед населення, значні пошкодження медичних установ і лікувальних закладів.
Наслідки пандемії COVID-19 для медичної системи	Тривалий стрес на медичну систему через масовий спалах COVID-19, що призвів до збільшення навантаження на лікарні та лікарів, а також порушення логістики.	Спалах пандемії, відсутність підготовленості, недостатність медичних ресурсів та кадровий дефіцит.	Надмірна кількість госпіталізацій, збільшення смертності, проблеми з доступом до медичних послуг, високий рівень стресу у медичних працівників.
Міграційні процеси та їх вплив на доступ до медичних послуг	Міграція населення та медичних працівників в результаті війни, що створює додаткові труднощі у доступі до необхідних медичних послуг.	Внутрішньо переміщені особи, відтік медичних кадрів, обмежений доступ до ресурсів та інфраструктури внаслідок війни.	Складнощі у доступі до медичних установ, дефіцит медичних кадрів, нестабільність у наданні медичних послуг.

Продовження Табл. 2

Руйнування інфраструктури охорони здоров'я	Пошкодження та знищення медичних установ, а також порушення їх нормального функціонування через активні бойові дії та обстріли.	Обстріли та бомбардування, стратегічне знищення інфраструктури в умовах війни.	Погіршення доступу до медичних послуг, необхідність швидкої реконструкції та поновлення інфраструктури, збільшення навантаження на інші медичні установи.
Обмеження доступу до медичних послуг	Суттєве обмеження доступу до лікування та медичних установ у зв'язку з бойовими діями та іншими обставинами.	Наявність активних бойових дій, терористичні акти, блокади, знищення медичних ресурсів, неможливість доставки ліків.	Ускладнене лікування, збільшення захворюваності та смертності, зниження ефективності СОЗ через обмежений доступ до медичних установ.
Психічні проблеми та недостатність психологічної допомоги	Підвищення рівня психічних розладів серед населення та необхідність покращення системи психологічної допомоги для жертв війни.	Тривале перебування в умовах стресу, відсутність реабілітаційних програм, низька ефективність існуючих механізмів.	Зростання кількості осіб з ПТСР, депресією, тривожними розладами, надмірне навантаження на медичних працівників, збільшення числа суїцидів.
Неоптимальне використання медичних ресурсів	Неефективне розподілення медичних ресурсів та дефіцит необхідного обладнання й ліків через порушення логістичних ланцюгів і обмеженість фінансування.	Переривання постачання лікарських засобів, низька ефективність управлінських структур.	Зниження ефективності медичних послуг, збільшення витрат на закупівлю медичних засобів та обладнання.
Техногенні катастрофи та їх вплив на здоров'я	Потенційні ризики, що виникають через техногенні катастрофи, зокрема підриви стратегічних об'єктів та екологічні катастрофи.	Спеціальні військові операції, терористичні акти, руйнування важливих інфраструктурних об'єктів.	Радіаційне забруднення, токсичні викиди, катастрофічні наслідки для екології, зростання захворюваності, необхідність надзвичайних заходів для зменшення шкоди.
Інтеграція міжнародного досвіду в медичну практику	Проблеми з інтеграцією міжнародних стандартів у СОЗ України через обмежений доступ до зовнішніх ресурсів та порушення зв'язків.	Військові дії, блокади, нестабільність політичних і економічних відносин з іншими країнами, переривання міжнародних контактів.	Обмежений доступ до сучасних технологій, труднощі у реалізації міжнародних медичних стандартів, повільне інтегрування у глобальні медичні системи.

Примітки: сформовано автором на основі джерела: [37].

Отже, виявлені проблеми СОЗ України, пов'язані з наслідками війни та пандемії, вимагають термінового реагування та комплексного підходу до їх вирішення. Ключовим етапом трансформації галузі стало також набуття чинності Закону України «Про систему громадського здоров'я» від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX [14], в якому закладено основу профілактики у лікуванні захворювань та пропагуванні здорового способу життя. Оперативні функції системи громадського здоров'я (далі – СГЗ) включають комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління здоров'ям населення, запобігання захворюванням, реагування на надзвичайні ситуації та зміцнення загального стану здоров'я (рис. 2.). У межах закону України «Про систему громадського здоров'я» вакцинація та рання діагностика офіційно визначені як найбільш ефективні засоби профілактики хвороб, що узгоджується з рекомендаціями ВООЗ.

З 1 жовтня 2024 р. набрав чинності наказ МОЗ України від 24 листопада 2023 р. № 2002 «Про внесення змін до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 08 листопада 2023 р. № 1925» [38], який розширює перелік

обов'язкових медичних обстежень, де до обов'язкових консультацій додано лікаря-психіатра через зростання психічних розладів, спричинених війною, а також введено обов'язкову вакцинацію для працівників у зоні підвищеного ризику інфекцій. З жовтня 2024 р. вони можуть працювати лише після підтвердженого щеплення. Однак скасування обов'язкових флюорографічних обстежень викликає дискусії, оскільки це може призвести до несвоєчасного виявлення серйозних захворювань, зокрема туберкульозу та онкології. Однак такий підхід суперечить положенням Закону України «Про систему громадського здоров'я» [14] і може призвести до несвоєчасного виявлення патологій дихальної системи, зокрема активного туберкульозу, онкологічних захворювань та неспецифічних легеневих уражень.

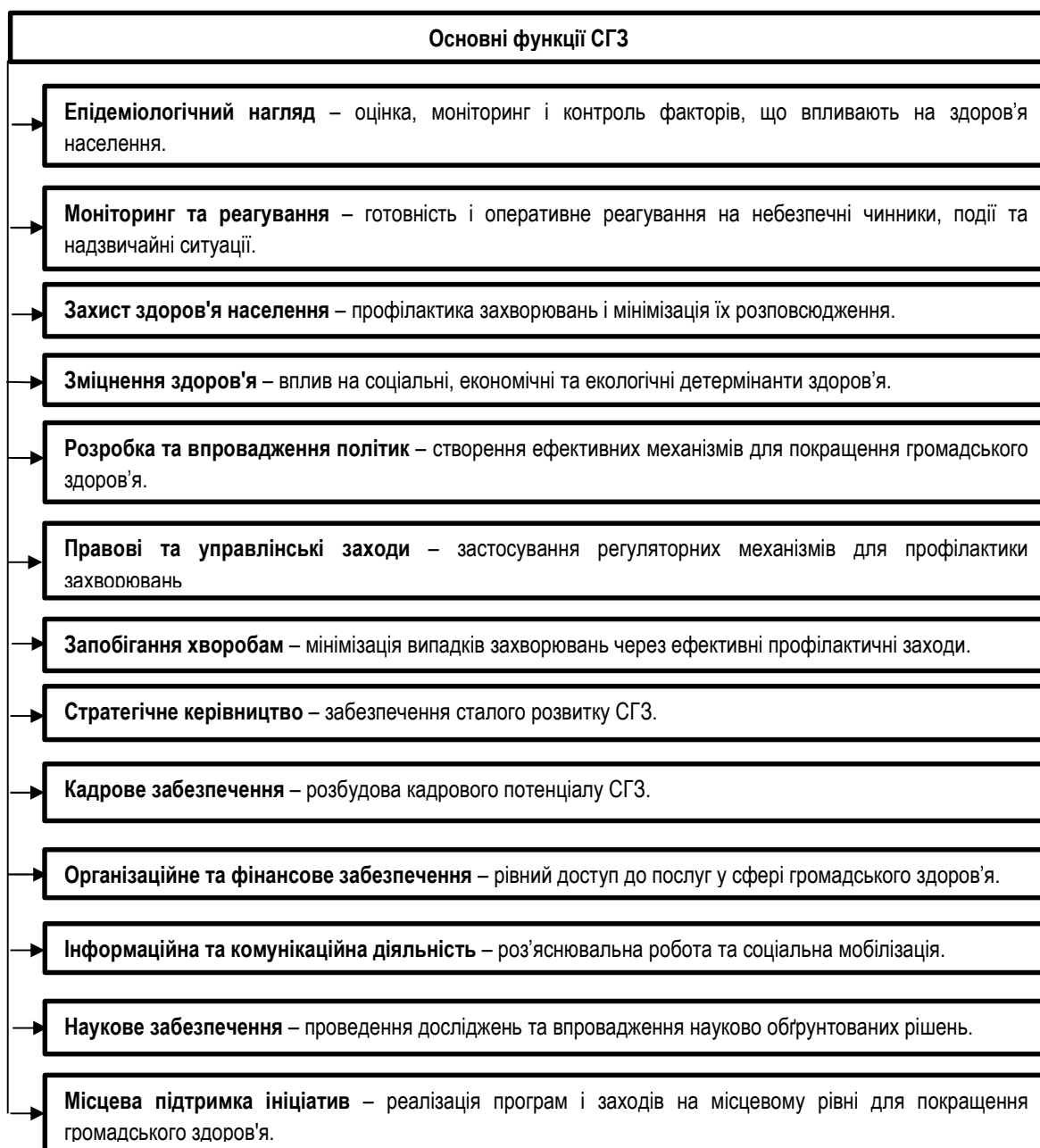


Рис 2. Основні функції системи громадського здоров'я згідно Закону України «Про систему громадського здоров'я»
Примітки: сформовано автором на основі джерела: [14].

У цьому контексті Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 р. розроблена з урахуванням сучасних викликів та проблем, спрямована на поліпшення державної політики у сфері охорони здоров'я, асигнації доступу населення до високоякісних медичних послуг та посилення стійкості медичних установ. Вона орієнтується на кращі міжнародні практики, включаючи документи ВООЗ, ЄС, а також досвід США, Великої Британії та інших країн, з урахуванням євроінтеграційного курсу України. Важливою складовою Стратегії є також інтеграція до міжнародних зобов'язань, зокрема стратегічних документів ВООЗ та ЄС, які визначають основні напрямки розвитку систем охорони здоров'я на глобальному рівні [37].

Для продовження цифровізації СОЗ вважаємо за необхідне:

1. Розробити та впровадити електронну медичну картку пацієнта, що акумулюватиме структуровані дані про анамнез, медичні призначення, проведені діагностичні та терапевтичні процедури, забезпечуючи безперервність медичного супроводу.
2. Провести інтеграцію медичних і соціальних сервісів у єдину інформаційну систему, що сприятиме комплексному підходу до підтримки здоров'я населення шляхом об'єднання медичної допомоги з соціальними та реабілітаційними послугами.
3. Здійснити міжвідомчу інтеграцію медичних даних, що передбачає диференційований доступ до електронної медичної картки для сімейних лікарів, профільних спеціалістів, органів державної влади та установ соціального захисту відповідно до їхніх функціональних повноважень.
4. Розбудувати цифрові моделі координації медичних і соціальних послуг, зокрема для осіб, які потребують реабілітаційних втручань (ветерани війни, особи з інвалідністю), що забезпечить синхронізацію медичних, соціальних і психологічних заходів.
5. Провести масштабну модернізацію цифрової інфраструктури медичних закладів, включаючи інтеграцію хмарних технологій, що дозволить підвищити ефективність зберігання, обробки та аналізу медичних даних.
6. Автоматизувати адміністративно-управлінські процеси у сфері охорони здоров'я, що дозволить мінімізувати бюрократичні бар'єри, оптимізувати документообіг та підвищити ефективність роботи медичних працівників.
7. Впровадити електронну систему управління фінансовими потоками медичних закладів, що забезпечить прозоре планування, облік і моніторинг витрат на медичні послуги та інфраструктуру.
8. Забезпечити посилення кібербезпеки медичних інформаційних систем, що передбачає імплементацію сучасних технологій шифрування, управління доступом і кіберзахисту для збереження конфіденційності персональних даних пацієнтів.

Попри позитивну динаміку медичної реформи, існують механізми державної політики, які можуть уповільнювати її подальшу реалізацію. Однією з ключових проблем є централізоване фінансування СОЗ, що стримує можливості закладів у здійсненні управлінських рішень. Для посилення фінансової стабільності та незалежності медичних закладів необхідним є розширення їх автономії, зокрема у сфері самофінансування та розпорядження фінансовими ресурсами. Надання медичним установам більшої автономії в управлінні, фінансової та адміністративної самостійності сприятиме їх адаптивності до змін у медичному середовищі та ефективнішому використанню бюджетних коштів.

Водночас законодавчі ініціативи, зокрема проєкт Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [39], містять положення, що суперечать концепції фінансової децентралізації. Зокрема, законопроектом передбачається, що з 1 березня 2025 р. оплата за договорами про медичне обслуговування населення здійснюватиметься виключно через рахунки в Державній казначейській службі України (далі – ДКСУ). Окрім цього, залишки фінансових ресурсів, одержаних за програмою медичних гарантій, підлягатимуть перерахуванню з банківських рахунків на небюджетні рахунки в ДКСУ, де даний механізм суттєво обмежить фінансову автономію медичних установ та може здійснити негативний вплив на їхню операційну діяльність.

Т. Гавриш відзначає, що централізація фінансових потоків у межах ДКСУ може спричинити низку проблемних аспектів у діяльності закладів охорони здоров'я [40]: затримки у фінансуванні; фінансова нестабільність закладів; обмеження можливостей стратегічного планування; послаблення ролі місцевих органів влади.

Таким чином, результативна державна політика в галузі охорони здоров'я повинна бути орієнтована на подальше продовження медичної реформи, зокрема шляхом посилення фінансової незалежності медичних закладів, укріплення матеріально-технічної інфраструктури та зменшення фінансового тиску на пацієнтів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. На основі проведеного дослідження можна дійти до висновку, що ключовими результатами реформи СОЗ стали процеси інституційної автономізації закладів охорони здоров'я, трансформація механізмів фінансування на засадах адресного розподілу ресурсів за принципом «фінансування за пацієнтом», а також імплементація електронної системи управління медичними послугами eHealth. Водночас реалізація реформи СОЗ супроводжується комплексом викликів, зокрема фінансовою децентралізацією, оптимізацією управлінських процесів у медичних закладах, впровадженням цифрових технологій у сферу охорони здоров'я та забезпеченням інтеграції медичних і соціальних послуг. У зв'язку з цим, можемо відзначити, що фінансова децентралізація має залишатися пріоритетним напрямом державної політики у сфері охорони здоров'я, а подальша цифровізація СОЗ потребує інтеграцію медичних та соціальних послуг на єдиній електронній платформі, яка гарантуватиме безперешкодний обмін даними між зацікавленими сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Деякі питання надання медичної субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам: Постанова КМУ № 11 від 23.01.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2015-%D0%BF> (дата звернення: 16.01.2025).
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: Розпорядження КМУ № 1013-р від 30.11.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
3. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України № 2168-VIII від 19.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> (дата звернення: 16.01.2025).
4. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова КМУ № 1101 від 27.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).

5. Про затвердження порядку створення госпітальних округів: Постанова КМУ № 932 від 30.11.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D0%BF> (дата звернення: 16.01.2025).
6. Про затвердження примірного положення про госпітальний округ: Наказ МОЗ № 165 від 20.02.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0165282-17#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
7. Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості: Закон України № 2206-VIII від 14.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
8. Про затвердження Порядку вибору лікаря та декларація: Наказ МОЗ № 503 від 19.03.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0347-18> (дата звернення: 16.01.2025).
9. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я: Постанова КМУ № 411 від 25.04.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
10. Деякі питання створення госпітальних округів: Постанова КМУ № 1074 від 27.11.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
11. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження КМУ № 1671-р від 28.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
12. Деякі питання ведення Реєстру медичних записів, записів про направлення та рецептів в ЕКОЗ: Наказ МОЗ № 587 від 28.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-20> (дата звернення: 16.01.2025).
13. Про затвердження Порядку ведення Реєстру суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я в ЕКОЗ: Наказ МОЗ № 2243 від 18.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1632-21#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
14. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20> (дата звернення: 16.01.2025).
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення надання медичної допомоги: Закон України № 2347-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
16. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова КМУ № 174 від 28.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
17. Про екстрену медичну допомогу: Закон України № 5081-VI від 05.07.2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
18. Про передачу об'єктів права державної та комунальної власності: Закон України № 147/98-ВР від 03.03.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.01.2025).
19. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015—2020 років / Міністерство охорони здоров'я України. Київ, 2014. 41 с.
20. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України: постанова Верховної Ради України від 11 грудня 2014 р. №26-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26-19#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
21. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2030»: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
22. Стартувала загальнодержавна програма «Здоров'я-2020: український вимір». URL: <https://med.oits.pro/2017/10/19/startuvala-zagalnoderzhavna-program/> (дата звернення: 16.01.2025).

23. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
24. Бойко С. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. *НІСД*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh> (дата звернення: 16.01.2025).
25. НСЗУ. 1 квітня 2018 року – початок трансформації первинної медичної допомоги. 2024. URL: <https://nszu.gov.ua/novini/1-kvitnya-2018-roku-pochatok-transformatsiyi-pervinnoyi-medic-1240> (дата звернення: 16.01.2025).
26. Про затвердження Порядку проведення перевірки достовірності інформації та документів, що внесені до електронної системи охорони здоров'я (крім інформації про стан здоров'я людини), на підставі яких здійснюється оплата надання медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій, та інформаційної взаємодії під час такої перевірки: Постанова КМУ від 19.06.2022 р. № 807. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
27. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 375 і від 19 липня 2022 р. № 807: Постановою КМУ № 1044 від 03.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1044-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
28. МОЗ. Нормативно-правове регулювання ЕОЗ. 2024. URL: <https://moz.gov.ua/uk/normativno-pravove-regulyuvannya-esoz> (дата звернення: 16.01.2025).
29. Санатарчук М. Які зміни принесла медична реформа. *Накупіло*. 2022. URL: <https://nakupilo.ua/rozbory/yaki-zminy-prynesla-medychna-reforma/> (дата звернення: 16.01.2025).
30. Про реалізацію експериментального проекту з впровадження та функціонування електронної системи управління запасами лікарських засобів та медичних виробів "e-Stock": Постанова КМУ від 30.12.2022 № 1483. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1483-2022-%D0%BF> (дата звернення: 16.01.2025).
31. Деякі питання функціонування інформаційно-аналітичної системи «MedData»: Постанова КМУ від 19.01.2022 № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
32. Про затвердження Положення про Єдиний веб-портал вакантних посад у державних та комунальних закладах охорони здоров'я та внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посади керівника державного, комунального закладу охорони здоров'я: Постанова КМУ від 29 березня 2024 р. № 358. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/358-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.01.2025).
33. Електронна система охорони здоров'я в Україні. 7 років цифрової трансформації медицини: що презентували на eHealth Summit 2024. URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/09/13/7-rokiv-tsyfrovoi-transformatsiyi-medytsyny-shho-prezentuvaly-na-ehealth-summit-2024/> (дата звернення: 16.01.2025).
34. Про введення в дослідну експлуатацію програмного забезпечення «Електронна система забезпечення формування та ведення електронної черги з безоплатного ендопротезування пацієнтів»: Наказ від 3 січня 2025 року № 24. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-03-01-2025-24-pro-vvedennya-v-doslidnu-ekspluatatsiyu-programnogo-zabezpechennya-elektronna-sistema-zabezpechennya-formuvannya-ta-vedennya-elektronnoyi-cherghi-z-bezoplatnogo-endoprotezuвання-paciyentiv> (дата звернення: 16.01.2025).
35. Про утворення та затвердження складу робочої групи з питань створення інформаційної платформи громадського здоров'я в Україні: Наказ МОЗ України від 09.08.2024 № 1409. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-09-08-2024-1409-pro-utvorennya-ta-zatverdzhennya-skladu-robochoyi-grupi-z-pitan-stvorennya-informacijnoyi-platformi-gromadskogo-zdorov-ya-v-ukrayini> (дата звернення: 16.01.2025).

36. Борщ В.І. Сучасні тенденції розвитку системи охорони здоров'я в Україні: порівняльний аналіз. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 215–221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_43 (дата звернення: 16.01.2025).
37. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. <https://www.apteka.ua/article/712275> (дата звернення: 16.01.2025).
38. Про внесення змін до наказу Міністерства охорони здоров'я України від 08 листопада 2023 року № 1925: Наказ від 24.11.2023 № 2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z2063-23> (дата звернення: 16.01.2025).
39. Про Державний бюджет України на 2025 рік: Проект Закону від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44888> (дата звернення: 16.01.2025).
40. Гавриш Т. Проект Закону «Про Державний бюджет України на 2025 рік». *LB.UA*. 2024. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_gavrysh/636986_proiekt_zakonu_pro_derzhavniy_byudzheth.html (дата звернення: 16.01.2025).

REFERENCES

1. Deyaki pytannia nadannia medychnoyi subvenciyi z derzhavnoho byudzhetu mistsevyim byudzhetam: Postanova KМУ № 11 vid 23.01.2015 [Some issues regarding the provision of medical subvention from the state budget to local budgets: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from January 23 2015, №11]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannia systemy okhorony zdorov'ya: Rozporiadzhennia KМУ № 1013-r vid 30.11.2016 [On the approval of the Concept of Health Care Financing Reform: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 30 2016, №1013-r]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia: Zakon Ukrainy № 2168-VIII vid 19.10.2017 [On state financial guarantees of medical service provision: Law of Ukraine from October 19 2017, №2168-VIII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19> [in Ukrainian].
4. Pro utvorennia Natsional'noyi sluzhby zdorov'ya Ukrainy: Postanova KМУ № 1101 vid 27.12.2017 [On the establishment of the National Health Service of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 27 2017, №1101]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zatverdzhennia poriadku stvorennia hospitaľ'nykh okrugiv: Postanova KМУ № 932 vid 30.11.2016 [On the approval of the procedure for the creation of hospital districts: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 30 2016, №932]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2016-%D0%BF> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia prykladnoho polozhennia pro hospitaľ'nykh okrugiv: Nakaz MOZ № 165 vid 20.02.2017 [On the approval of the model regulation on hospital districts: Order of the Ministry of Health from February 20 2017, №165]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0165282-17#Text> [in Ukrainian].
7. Pro pidvyshchennia dostupnosti ta yakosti medychnoho obsluhovuvannia u sil's'kij mistsevosti: Zakon Ukrainy № 2206-VIII vid 14.11.2017 [On improving access and quality of medical service provision in rural areas: Law of Ukraine from November 14 2017, №2206-VIII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Poryadku vyboru likarya ta deklaryatsiya: Nakaz MOZ № 503 vid 19.03.2018 [On the approval of the procedure for choosing a doctor and declaring: Order of the Ministry of Health from March 19 2018, №503]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0347-18> [in Ukrainian].

9. Deyaki pytannia elektronnoyi systemy okhorony zdorov'ya: Postanova KMU № 411 vid 25.04.2018 [Some issues regarding the electronic health care system: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 25 2018, №411]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Deyaki pytannia stvorennia hospit'al'nykh okrugiv: Postanova KMU № 1074 vid 27.11.2019 [Some issues regarding the creation of hospital districts: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 27 2019, №1074]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoyi okhorony zdorov'ya: Rozporiadzhennia KMU № 1671-r vid 28.12.2020 [On the approval of the Concept of Development of Electronic Health Care: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 28 2020, №1671-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. Deyaki pytannia vuhodzhennya Rejestru medychnykh zapysiv, zapysiv pro napryamky ta retsypty v ESOS: Nakaz MOZ № 587 vid 28.02.2020 [Some issues related to the maintenance of the Register of Medical Records, Referrals, and Prescriptions in the Electronic Health Care System: Order of the Ministry of Health from February 28 2020, №587]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0236-20> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia Poryadku vuhodzhennya Rejestru sub'yektiv hospodaryuvannya u sferi okhorony zdorov'ya v ESOS: Nakaz MOZ № 2243 vid 18.10.2021 [On the approval of the procedure for maintaining the Register of Economic Operators in the Health Care Sector in the Electronic Health Care System: Order of the Ministry of Health from October 18 2021, №2243]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1632-21#Text> [in Ukrainian].
14. Pro systemu hromads'koho zdorov'ya: Zakon Ukrainy № 2573-IX vid 06.09.2022 [On the public health system: Law of Ukraine from September 06 2022, №2573-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20> [in Ukrainian].
15. Pro vnesennia zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia nadannya medychnoyi dopomohy: Zakon Ukrainy № 2347-IX vid 01.07.2022 [On amendments to certain legislative acts of Ukraine on the improvement of medical care provision: Law of Ukraine from July 01 2022, №2347-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2347-20#Text> [in Ukrainian].
16. Deyaki pytannia orhanizatsiiy spramoshnoyi merezhi zakladiv okhorony zdorov'ya: Postanova KMU № 174 vid 28.02.2023 [Some issues regarding the organization of a viable network of health care institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 28 2023, №174]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
17. Pro ekstrenu medychnu dopomohu: Zakon Ukrainy № 5081-VI vid 05.07.2012 [On emergency medical assistance: Law of Ukraine from July 05 2012, №5081-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5081-17#Text> [in Ukrainian].
18. Pro peredachu ob'yektiv prava derzhavnoi ta komunal'noi vlasnosti: Zakon Ukrainy № 147/98-VR vid 03.03.1998 [On the transfer of state and municipal property rights: Law of Ukraine from March 03 1998, №147/98-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147/98-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].
19. *Natsional'naya stratehiya reformuvannya systemy okhorony zdorov'ya v Ukraini na period 2015–2020 rokiv: Ministerstvo okhorony zdorov'ya Ukrainy [National strategy for the reform of the health care system in Ukraine for the period 2015–2020: Ministry of Health of Ukraine] (2014). Kyiv.*
20. Pro Prohramu diyal'nosti Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Verkhovnoyi Rady Ukrainy vid 11.12.2014 № 26-VIII [On the program of the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine from December 11 2014, №26-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26-19#Text> [in Ukrainian].

21. Pro Stratehiyu stalogo rozvytku "Ukrayina – 2030": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019 [On the Strategy for Sustainable Development "Ukraine – 2030": Decree of the President of Ukraine from September 30 2019, №722/2019]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].
22. Startuvala zahal'nodержavna prohrama "Zdorov'ya-2020: ukrayinskyi vymir" [The nationwide program "Health-2020: the Ukrainian dimension" has been launched]. *med.oits.pro*. Retrieved from <https://med.oits.pro/2017/10/19/startuvala-zagalnodержavna-program/> [in Ukrainian].
23. Pro Stratehiyu stalogo rozvytku "Ukrayina - 2020": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 № 5/2015 [On the Strategy for Sustainable Development "Ukraine - 2020": Decree of the President of Ukraine from January 12 2015, №5/2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> [in Ukrainian].
24. Boiko, S. (2024). Tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorovia v umovakh detsentralizatsii [Trends in the development of the healthcare system in the context of decentralization]. *NISD*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh> [in Ukrainian].
25. NSZU. 1 kvitnya 2018 roku — pochatok transformaciyi pervynnoi medychnoyi dopomohy: 2024 [NSZU. April 1, 2018 — the start of the transformation of primary healthcare]. *nszu.gov.ua*. Retrieved from <https://nszu.gov.ua/novini/1-kvitnya-2018-roku-pochatok-transformaciyi-pervynnoyi-medic-1240> [in Ukrainian].
26. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia perevirky dostovirnosti informatsii ta dokumentiv, shcho vneseni do elektronnoi systemy okhorony zdorovia (krim informatsii pro stan zdorovia liudyny), na pidstavi yakikh zdiisniuietsia oplata nadannia medychnykh posluh ta likarskykh zasobiv za prohramoiu medychnykh harantii, ta informatsiinoi vzaємodii pid chas takoi perevirky: Postanova KМУ vid 19.06.2022 r. № 807 [On approval of the procedure for verifying the accuracy of information and documents entered into the electronic healthcare system (except for health status information), based on which payments for medical services and medicines are made under the medical guarantee program, and information exchange during such verification: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from June 19 2022, №807]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/807-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
27. Pro vnesennya zmin do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 serpnia 2014 r. № 375 i vid 19 lyppnya 2022 r. № 807: Postanovoyu KМУ № 1044 vid 03.10.2023 [On amendments to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine from August 20, 2014, № 375 and from July 19, 2022, № 807: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from October 03 2023, №1044]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1044-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
28. MOZ. Normatyvno-pravove rehulyuvannya ESOZ: 2024 [MOH. Regulatory legal framework of the eHealth system]. *moz.gov.ua*. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/normativno-pravove-regulyuvannya-esoz> [in Ukrainian].
29. Sanatarchuk, M. (2022). Yaki zminy prynesa medychna reforma [What changes has the medical reform brought?]. *Nakypilo*. Retrieved from <https://nakypilo.ua/rozbory/yaki-zminy-prynesa-medychna-reforma/> [in Ukrainian].
30. Pro realizaciyu eksperimental'noho proiektu z vprovadzhennya ta funkcionuvannya elektronnoi systemy upravlinnya zapasamy likars'kykh zasobiv ta medychnykh vyrobiv "e-Stock": Postanova KМУ vid 30.12.2022 № 1483 [On the implementation of the experimental project for the introduction and functioning of the electronic system for managing the stock of medicinal products and medical devices "e-Stock": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 30 2022, № 1483]. *zakon.rada.gov.ua*.
31. Deyaki pytannia funkcionuvannya informatsiyno-analitychnoi systemy "MedData": Postanova KМУ vid 19.01.2022 № 36 [Some issues related to the functioning of the information-analytical system "MedData": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from January 19 2022, № 36].

- zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/36-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
32. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Yedynyy veb-portal vakantnykh posad u derzhavnykh ta komunal'nykh zakladakh okhorony zdorov'ya ta vnesennya zmin do Poryadku provedennya konkursu na zaynyattya posady kerivnyka derzhavnoho, komunal'noho zakladu okhorony zdorov'ya: Postanova KMU vid 29 bereznya 2024 r. № 358 [On approving the regulation on the Unified Web Portal for Vacant Positions in State and Municipal Health Care Institutions and amending the Procedure for conducting competitions for the position of head of a state or municipal health institution: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 29 2024, №358]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/358-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
33. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini. 7 rokiv tsyfrovoyi transformatsii medytsyny: shcho prezentuvaly na eHealth Summit 2024 [Electronic healthcare system in Ukraine. 7 years of digital transformation in medicine: what was presented at the eHealth Summit 2024]. *ehealth.gov.ua*. Retrieved from <https://ehealth.gov.ua/2024/09/13/7-rokiv-tsyfrovoyi-transformatsiyi-medytsyny-shho-prezentuvaly-na-ehealth-summit-2024/> [in Ukrainian].
34. Pro vvedennya v doslidnu ekspluatatsiyu prohramnoho zabezpechennya "Elektronna systema zabezpechennya formuvannya ta vedennya elektronnoyi chergy z bezoplatnoho endoprotezuvannya patsiyentiv: Nakaz vid 3 sichnya 2025 roku № 24 [On the introduction of the experimental operation of the software "Electronic system for ensuring the formation and maintenance of the electronic queue for free endoprosthetics of patients: Order from January 3 2025, №24]. *moz.gov.ua*. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-03-01-2025-24-pro-vvedennya-v-doslidnu-ekspluatatsiyu-programnogo-zabezpechennya-elektronna-sistema-zabezpechennya-formuvannya-ta-vedennya-elektronnoyi-chergi-z-bezoplatnogo-endoprotezuvannya-paciyentiv> [in Ukrainian].
35. Pro utvorennia ta zatverdzhennia skladu robochoyi hrupy z pytan' stvorennia informatsiynoyi platformy hromads'koho zdorov'ya v Ukraini: Nakaz MOZ Ukrainy vid 09.08.2024 № 1409 [On the formation and approval of the composition of the working group on the creation of the public health information platform in Ukraine: Order of the Ministry of Health of Ukraine from August 09 2024, №1409]. *moz.gov.ua*. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-09-08-2024-1409-pro-utvorennia-ta-zatverdzhennia-skladu-robochoyi-grupi-z-pitan-stvorennia-informacijnoyi-platformi-gromadskogo-zdorov-ya-v-ukrayini> [in Ukrainian].
36. Borshch, V.I. (2018). Suchasni tendentsii rozvytku systemy okhorony zdorov'ia v Ukraini: porivnialnyi analiz [Current trends in the development of the healthcare system in Ukraine: a comparative analysis]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 6, 215–221. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_43 [in Ukrainian].
37. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh: Rozporiadzhennia KMU vid 17.01.2025 r. № 34-r [On the approval of the Healthcare System Development Strategy until 2030 and the adoption of an operational plan for its implementation in 2025–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from January 17 2025, №34-r]. *www.apteka.ua*. Retrieved from <https://www.apteka.ua/article/712275> [in Ukrainian].
38. Pro vnesennia zmin do nakazu Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 08 lystopada 2023 roku № 1925: Nakaz vid 24.11.2023 № 2002 [On amendments to the Order of the Ministry of Health of Ukraine from November 08 2023, №1925: Order from November 24 2023, №2002]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z2063-23> [in Ukrainian].
39. Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2025 rik: Proiekt Zakonu vid 19.11.2024 № 4059-IX [On the State Budget of Ukraine for 2025: Draft Law from November 19 2024, №4059-IX]. *itd.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44888> [in Ukrainian].

40. Havrysh, T. (2024). Proiekt Zakonu «Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2025 rik» [Draft Law “On the State Budget of Ukraine for 2025”]. *LB.UA*. Retrieved from https://lb.ua/blog/tetiana_gavrysh/636986_proiekt_zakonu_pro_derzhavniy_byudzheth.html [in Ukrainian].

*Подано до редакції 16.01.25 р.
Прийнято до друку 17.02.25 р.*

УДК 351.82:338.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-47-58>

Гасюк Ігор, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка

Hasiuk Ihor, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor Department of Law and Public Administration at Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6575-5680>

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СТАНДАРТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

SOCIAL AND ECONOMIC STANDARDS AS A TOOL OF PUBLIC POLICY

Анотація. Соціально-економічні стандарти є основою державної політики, спрямованої на забезпечення добробуту громадян і соціальної справедливості. Вони визначають мінімальні рівні соціального забезпечення, заробітної плати, умов праці, доступу до освіти, охорони здоров'я та інших життєво необхідних послуг. Метою статті є комплексний аналіз соціально-економічних стандартів як інструменту публічного управління, з урахуванням їхньої ролі у забезпеченні соціальної справедливості, економічної стабільності та підвищенні ефективності державної політики. Визначено, що поняття соціально-економічних стандартів формується на перетині економічних, соціологічних, правових і управлінських дисциплін. Визначити їх можемо як систему нормативних вимог і показників, які визначають базові рівні соціального захисту та економічного добробуту. Проведений аналіз наукової літератури дає можливість виокремити низку визначень цього поняття, що відображає його багатогранність. Обґрунтовано, що соціально-економічні стандарти є важливим інструментом публічної політики, що регулює відносини між державою, суспільством та економічними суб'єктами. Важливою складовою правового забезпечення соціально-економічних стандартів є їхня адаптація до сучасних викликів і потреб суспільства. Визначено, що соціально-економічні стандарти виконують кілька важливих функцій, кожна з яких має своє значення для забезпечення стабільності та розвитку суспільства. Показано, що реалізація соціально-економічних стандартів є складним процесом, що потребує комплексного підходу та використання різноманітних інструментів державної політики. Основними механізмами забезпечення їхньої ефективної імплементації є законодавчі та регуляторні механізми, програмно-цільовий підхід у державному управлінні, а також системи моніторингу та оцінювання ефективності. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що забезпечує стійкість соціально-економічних стандартів і підвищує рівень їхнього впливу на якість життя населення. Визначено, що одним із важливих інструментів реалізації соціально-економічних стандартів є програмно-цільовий підхід, що передбачає розробку та реалізацію державних програм, спрямованих на досягнення конкретних соціальних і економічних результатів. Зазначено, що в Україні реалізація соціально-економічних стандартів стикається з численними проблемами, зокрема в умовах економічних труднощів, політичної нестабільності та війни. Незважаючи на низку досягнень у соціальній політиці, країна залишається з низьким рівнем забезпечення базових соціальних стандартів у порівнянні з більш розвиненими країнами Європи. Виявлено, що повоєнне відновлення також створює умови для реалізації інноваційних соціальних стандартів, що орієнтуються на нові технології та цифровізацію соціальних послуг. Україна може впровадити розумне соціальне управління на основі цифрових платформ, смарт-контрактів і великих даних, що дозволить ефективно моніторити та коригувати соціальні програми.

Ключові слова: соціальні стандарти, публічне управління, розроблення, публічна політика, соціально-економічний розвиток.

Abstract. Socio-economic standards serve as the foundation of state policy aimed at ensuring citizens' well-being and social justice. They define the minimum levels of social security, wages, working conditions, access to education, healthcare, and other essential services. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of socioeconomic standards as an instrument of public administration, considering their role in ensuring social justice and economic stability and enhancing the effectiveness of state policy. It has been established that the concept of socio-economic standards is formed at the intersection of economic, sociological, legal, and administrative disciplines. These standards can be defined as a system of normative requirements and indicators that determine the basic levels of social protection and economic well-being. The analysis of scientific literature provides various definitions of this concept, reflecting its multidimensional nature. It is substantiated that socio-economic standards are an important tool of public policy, regulating relations between the state, society, and economic entities. A crucial component of the legal framework for socio-economic standards is their adaptation to modern challenges and societal needs. It has been determined that socio-economic standards perform several essential functions, each playing a role in ensuring societal stability and development. The study highlights that the implementation of socio-economic standards is a complex process requiring a comprehensive approach and the application of various state policy instruments. The main mechanisms for ensuring their effective implementation include legislative and regulatory frameworks, a program-targeted approach in public administration, as well as monitoring and evaluation systems. A key role in this process is played by the interaction between the state, business, and civil society, which ensures the sustainability of socio-economic standards and enhances their impact on the quality of life. It has been established that one of the critical tools for implementing socio-economic standards is the program-targeted approach, which involves the development and execution of state programs aimed at achieving specific social and economic outcomes. It is noted that in Ukraine, the implementation of socio-economic standards faces numerous challenges, particularly in the context of economic difficulties, political instability, and war. Despite certain achievements in social policy, the country still lags in ensuring basic social standards compared to more developed European nations. The post-war recovery also creates opportunities for implementing innovative social standards that focus on new technologies and the digitalization of social services. Ukraine has the potential to introduce smart social governance based on digital platforms, smart contracts, and big data, enabling efficient monitoring and adjustment of social programs.

Keywords: social standards, public administration, development, public policy, socio-economic development.

Постановка проблеми. Соціально-економічні стандарти є основою державної політики, спрямованої на забезпечення добробуту громадян і соціальної справедливості. Вони визначають мінімальні рівні соціального забезпечення, заробітної плати, умов праці, доступу до освіти, охорони здоров'я та інших життєво необхідних послуг. Ці стандарти відіграють ключову роль у регулюванні соціально-економічних відносин, будучи механізмом підтримки стабільності в суспільстві та інструментом реалізації принципів рівності та прав людини.

У сучасних умовах соціально-економічні стандарти виконують подвійну функцію. З одного боку, вони є механізмом соціального захисту, що гарантує мінімальні рівні життєзабезпечення для населення. З іншого боку, вони виступають чинником економічного розвитку, оскільки створюють передумови для формування сприятливого середовища для продуктивної зайнятості, підвищення рівня життя та сталого економічного зростання.

Аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів дозволяє визначити ключові аспекти розвитку соціальних стандартів та їх нормативно-правового закріплення на міжнародному та національному рівнях.

Міжнародні документи, такі як Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права [1] та Європейська соціальна хартія (переглянута) [2], закладають основу для формування соціальних стандартів і гарантій, спрямованих на забезпечення соціального захисту населення. Законодавче закріплення цих норм у національному правовому полі України відбулося через ратифікацію відповідних міжнародних документів, зокрема Європейської соціальної хартії [3].

Особливу роль у формуванні соціального забезпечення відіграє Конвенція МОП № 102, яка встановлює мінімальні норми соціального забезпечення [4]. Україна, ратифікувавши цю Конвенцію [5], взяла на себе зобов'язання забезпечувати основні соціальні гарантії для громадян відповідно до міжнародних стандартів.

Аналіз наукових праць дозволяє оцінити як міжнародний, так і національний контекст соціального забезпечення. Зокрема, у дослідженнях А. Клименка [6] розглядаються стандарти та гарантії соціального забезпечення у міжнародно-правовому аспекті, що є важливим для розуміння механізмів імплементації міжнародних норм у вітчизняне законодавство. Є. Краснов [7] досліджував вплив ратифікації Конвенції МОП № 102 на вдосконалення системи соціального забезпечення України, що є важливим кроком на шляху євроінтеграції.

Науковці також звертають увагу на роль міжнародних соціальних стандартів у законодавстві України. У працях І. Новосельської та В. Котул [8] підкреслюється значення міжнародних соціальних стандартів у національному законодавчому полі. Дослідження О. Довгаля та Є. Фоміної [9] присвячені питанням інтелектуалізації глобального економічного розвитку, що безпосередньо впливає на соціальну політику держави.

Окремий напрямок досліджень присвячений правовим питанням виконання Україною своїх зобов'язань за Європейською соціальною хартією [11]. Дослідження В. Соколова [12] зосереджено на аналізі соціально-економічних стандартів у ЄС, що дозволяє оцінити перспективи гармонізації українського законодавства з європейськими нормами.

Метою статті є комплексний аналіз соціально-економічних стандартів як інструменту публічного управління, з урахуванням їхньої ролі у забезпеченні соціальної справедливості, економічної стабільності та підвищенні ефективності публічної політики.

Основний матеріал. Поняття соціально-економічних стандартів формується на перетині економічних, соціологічних, правових і управлінських дисциплін. Визначити їх можемо як систему нормативних вимог і показників, які визначають базові рівні соціального захисту та економічного добробуту. Проведений аналіз наукової літератури дає можливість виокремити низку визначень цього поняття, що відображає його багатогранність.

Згідно з економічним підходом, соціально-економічні стандарти можемо розглядати як сукупність критеріїв і нормативів, що визначають рівень доходів, соціальних виплат, доступу до основних послуг і матеріальних благ, необхідних для забезпечення гідного рівня життя. Водночас, у соціологічному контексті вони є показниками соціальної справедливості та індикаторами рівня соціальної рівності. З правової точки зору, соціально-економічні стандарти закріплюються в законодавчих і нормативних актах, що визначають механізми їхнього впровадження та контролю.

Соціально-економічні стандарти є важливим інструментом публічної політики, що регулює відносини між державою, суспільством та економічними

суб'єктами. Вони визначають мінімальні рівні забезпечення населення основними матеріальними та соціальними благами, встановлюють правила функціонування соціальної сфери та формують стратегічні орієнтири економічного розвитку країни. Залежно від сфери застосування, соціально-економічні стандарти можна класифікувати за їхньою спрямованістю та функціональним призначенням.

Однією з найважливіших груп соціально-економічних стандартів є мінімальні соціальні гарантії. Вони визначають базові рівні матеріального забезпечення громадян, які держава гарантує кожному незалежно від його соціального статусу чи економічного стану країни. Серед них ключову роль відіграє прожитковий мінімум, який встановлює необхідний рівень доходів для задоволення основних життєвих потреб людини, включаючи харчування, житло, медичне обслуговування та інші базові потреби. Він є основою для розрахунку інших соціальних стандартів, таких як мінімальна заробітна плата та мінімальні пенсійні виплати. Мінімальна заробітна плата, в свою чергу, забезпечує гарантію справедливої оплати праці, що дозволяє працівникам і їхнім сім'ям підтримувати гідний рівень життя. Пенсійне забезпечення є ще одним важливим елементом соціальних гарантій, оскільки воно гарантує фінансову підтримку громадянам похилого віку, які втратили працездатність.

Окрім мінімальних соціальних гарантій, важливим аспектом соціально-економічних стандартів є норми щодо доступності освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Освіта є одним із найважливіших факторів розвитку людського капіталу, і тому держава встановлює мінімальні вимоги щодо доступності та якості освітніх послуг. Це включає гарантію безкоштовної середньої освіти, можливість здобуття вищої освіти за державний кошт для певних категорій громадян, а також забезпечення рівного доступу до навчальних ресурсів і технологій. Охорона здоров'я також є критично важливою сферою, де соціальні стандарти відіграють вирішальну роль. Держава зобов'язується забезпечувати доступ населення до базових медичних послуг, включаючи екстрену допомогу, профілактичні заходи та лікування найпоширеніших захворювань. Соціальний захист охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, внутрішньо переміщених осіб та інші групи, які потребують державної підтримки.

Окрему групу соціально-економічних стандартів складають економічні стандарти у сфері праці та зайнятості. Вони регулюють ринок праці, визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, а також встановлюють механізми захисту трудових прав. Одним із основних стандартів у цій сфері є тривалість робочого часу, яка обмежує максимальну кількість годин, які працівник може відпрацювати на тиждень без порушення норм трудового законодавства. Також важливе значення має регулювання умов праці, включаючи вимоги до безпеки робочого середовища, охорони праці та соціального страхування. У багатьох країнах діють стандарти щодо обов'язкового страхування від безробіття, що забезпечують фінансову підтримку громадянам у разі втрати роботи.

Значна роль у реалізації соціально-економічних стандартів належить їх правовому та нормативному забезпеченню. Держава визначає правові механізми регулювання соціальної сфери через прийняття законів, постанов уряду, міжнародних угод та інших нормативно-правових актів. Конституція України закріплює основні соціально-економічні права громадян, включаючи право на працю, соціальний захист, охорону здоров'я та освіту. На основі конституційних норм ухвалюються спеціалізовані закони, що деталізують механізми реалізації

цих прав, наприклад, закони про оплату праці, соціальне страхування, пенсійне забезпечення, державні соціальні гарантії та стандарти освіти.

Одним із ключових елементів правового регулювання соціальних стандартів є механізм моніторингу та контролю за їх дотриманням. Органи публічної влади здійснюють контроль за виконанням соціальних стандартів через відповідні інспекції, державні агентства та регуляторні служби. Наприклад, Державна служба України з питань праці контролює дотримання норм трудового законодавства, зокрема щодо мінімальної заробітної плати та охорони праці. Міністерство соціальної політики відповідає за реалізацію державних програм соціального захисту, а Міністерство охорони здоров'я здійснює контроль за якістю медичних послуг та доступністю медичної допомоги.

Міжнародні правові механізми також важливі у формуванні та впровадженні соціально-економічних стандартів. Україна є учасником багатьох міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна організація праці та Рада Європи, які встановлюють міжнародні соціальні стандарти. Наприклад, ратифікація Україною Європейської соціальної хартії зобов'язує державу дотримуватися визначених стандартів у сфері праці, соціального захисту та доступу до базових послуг.

Важливою складовою правового забезпечення соціально-економічних стандартів є їхня адаптація до сучасних викликів і потреб суспільства. Глобалізація, технологічні зміни, демографічні тенденції та соціально-економічні кризи вимагають постійного перегляду та оновлення нормативних актів. Наприклад, зростання нерівності у розподілі доходів вимагає запровадження нових механізмів соціальної підтримки, таких як безумовний базовий дохід або розширення програм адресної допомоги. В умовах цифровізації економіки важливо враховувати нові форми зайнятості, включаючи дистанційну роботу, гіг-економіку та самозайнятість, що потребує адаптації трудового законодавства.

Загалом ідея соціальних стандартів має довгу історію, яка бере свій початок у концепціях соціальної справедливості та державної опіки ще в античні часи. Проте у сучасному вигляді вони почали формуватися в XIX–XX ст. у відповідь на індустріалізацію, зростання соціальної нерівності та необхідність державного втручання в регулювання трудових відносин і соціального захисту.

Першими проявами соціально-економічних стандартів стали законодавчі акти, що регулювали умови праці, тривалість робочого дня та права працівників. Згодом у багатьох країнах світу було запроваджено системи соціального забезпечення, пенсійні реформи та механізми державної підтримки населення. Після Другої світової війни концепція соціальної держави, яка базується на чітко визначених соціально-економічних стандартах, набула широкого поширення у розвинених країнах.

В Україні соціально-економічні стандарти почали активно розвиватися після здобуття незалежності у 1991 р., проте їх формування відбувалося під впливом економічних криз і трансформаційних процесів. Нині одним із ключових завдань публічної політики є їх адаптація до європейських норм і стандартів, особливо в умовах інтеграції України в європейський економічний простір.

Соціально-економічні стандарти виконують кілька важливих функцій, кожна з яких має своє значення для забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Регуляторна функція соціально-економічних стандартів є однією з найважливіших, оскільки вона забезпечує встановлення мінімальних рівнів соціального забезпечення для громадян. Ці стандарти гарантують, що кожна людина має доступ до основних соціальних послуг, таких як медичне

обслуговування, освіта, пенсії, допомога в разі безробіття та інші соціальні гарантії. Вони служать базовими орієнтирами для урядів і організацій, визначаючи межі, нижче яких не можна опускатися в наданні соціальних послуг. Крім того, вони сприяють забезпеченню прав громадян на отримання відповідної допомоги у разі необхідності та є важливим інструментом для здійснення соціальної політики.

Стабілізаційна функція соціально-економічних стандартів полягає в тому, що вони допомагають знижувати соціальну напругу та зберігати економічну рівновагу в суспільстві. У кризових ситуаціях, наприклад, під час економічних спадів або соціальних потрясінь, дотримання цих стандартів дозволяє зменшити ризики виникнення соціальних конфліктів і протестних настроїв. Встановлення мінімальних рівнів забезпечення та соціальних гарантій підтримує рівень життя громадян навіть у складні часи, що дозволяє уникнути глибоких соціальних та економічних криз. Таким чином, соціально-економічні стандарти стають важливим інструментом у забезпеченні стабільності на рівні як окремих громадян, так і економіки в цілому.

Інтеграційна функція соціально-економічних стандартів полягає в тому, що вони сприяють соціальній згуртованості та підвищенню рівня довіри до держави. Коли громадяни бачать, що держава забезпечує їх мінімальними соціальними гарантіями, це зміцнює почуття спільності і взаємної відповідальності в суспільстві. Вони відчують себе частиною соціальної системи, що забезпечує їхні потреби. Це, в свою чергу, підвищує рівень довіри до інститутів влади та сприяє активнішій громадянській позиції. Коли соціально-економічні стандарти виконуються на належному рівні, це створює відчуття соціальної справедливості, що є важливим фактором для гармонійного розвитку суспільства.

Розвиткова функція соціально-економічних стандартів сприяє створенню умов для економічного зростання та підвищення продуктивності праці. Встановлення мінімальних соціальних стандартів дозволяє громадянам мати базовий рівень благополуччя, що є важливим для їхнього повсякденного життя та активної участі в економічній діяльності. Коли люди мають стабільне джерело доходів, доступ до освіти та медичних послуг, вони можуть зосередитися на підвищенні своєї кваліфікації, розвитку кар'єри та внесенні більшого вкладу в економічну діяльність. Це, в свою чергу, стимулює економічне зростання, підвищує рівень продуктивності праці та сприяє покращенню якості життя населення. Встановлені соціальні стандарти сприяють тому, щоб кожен громадянин мав можливість розвиватися, працювати та мати гідний рівень життя, що позитивно впливає на загальний стан економіки країни.

Реалізація соціально-економічних стандартів є складним процесом, що потребує комплексного підходу та використання різноманітних інструментів публічної політики. Основними механізмами забезпечення їхньої ефективної імплементації є законодавчі та регуляторні механізми, програмно-цільовий підхід у публічному управлінні, а також системи моніторингу та оцінювання ефективності. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що забезпечує стійкість соціально-економічних стандартів і підвищує рівень їхнього впливу на якість життя населення.

Правове забезпечення є фундаментом ефективного функціонування соціально-економічних стандартів. Основні соціальні гарантії, такі як мінімальна заробітна плата, рівень пенсійного забезпечення, доступність освіти, охорони

здоров'я та соціального захисту, закріплюються у національному законодавстві та регулюються відповідними нормативно-правовими актами.

Конституція України відіграє ключову роль у формуванні системи соціально-економічних стандартів, закріплюючи право громадян на соціальний захист, працю, освіту, охорону здоров'я та інші базові соціальні блага. Закони, що регулюють цю сферу, деталізують механізми реалізації соціальних гарантій. Наприклад, Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» визначає правові засади формування та застосування соціальних стандартів, а Закон «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» регулює механізми страхового забезпечення.

Державне регулювання також передбачає встановлення обов'язкових норм і вимог у сфері зайнятості, трудових відносин, охорони здоров'я та соціального захисту. Використовуються механізми державного контролю та нагляду, що забезпечують виконання встановлених стандартів, наприклад, інспекції з праці контролюють дотримання законодавства про оплату праці та умов праці.

Окрім національного законодавства, вагоме значення має імплементація міжнародних стандартів у сфері соціальної політики. Україна є членом міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація праці, ООН та ЄС, що передбачає дотримання міжнародних соціально-економічних стандартів. Зокрема, Європейська соціальна хартія встановлює мінімальні стандарти у сфері соціального захисту, зайнятості та умов праці, які мають бути впроваджені у національне законодавство.

Одним із важливих інструментів реалізації соціально-економічних стандартів є програмно-цільовий підхід, що передбачає розробку та реалізацію державних програм, спрямованих на досягнення конкретних соціальних і економічних результатів.

Державні програми соціального розвитку включають заходи з підтримки малозабезпечених верств населення, сприяння зайнятості, модернізації системи охорони здоров'я та освіти. Наприклад, програми адресної соціальної допомоги дозволяють ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи підтримку тим, хто її найбільше потребує.

Важливу роль у цьому підході відіграють індикатори ефективності, що дозволяють оцінювати результативність впровадження соціальних стандартів. Наприклад, рівень безробіття, показники бідності, середній рівень заробітної плати, доступність медичних послуг є важливими параметрами оцінки ефективності публічної політики.

Державні програми також передбачають активну співпрацю з міжнародними організаціями та донорами, що сприяє залученню фінансових ресурсів та експертної підтримки. Так, грантові програми Європейського Союзу, Світового банку та інших міжнародних фінансових інституцій спрямовані на підтримку реформ у сфері освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

Моніторинг та оцінювання ефективності соціально-економічних стандартів є необхідними елементами їхньої реалізації, що дозволяють своєчасно виявляти проблеми та коригувати політику.

Основними методами оцінювання є аналіз статистичних даних, проведення соціологічних досліджень, експертні оцінки та аудит ефективності державних програм. Державна служба статистики України забезпечує регулярний збір даних про рівень доходів населення, зайнятість, соціальний захист та доступність медичних і освітніх послуг.

Моніторинг також здійснюється громадськими організаціями, які проводять незалежні дослідження щодо ефективності державних програм і законодавчих ініціатив. Результати таких досліджень часто використовуються для розробки рекомендацій щодо вдосконалення політики соціального розвитку.

Реалізація соціально-економічних стандартів неможлива без ефективної співпраці між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Держава визначає основні напрями політики, встановлює нормативні вимоги та забезпечує їхнє дотримання, бізнес є важливим учасником процесу, створюючи робочі місця та сприяючи економічному розвитку, а громадянське суспільство відіграє роль контролюючого та ініціативного суб'єкта, що сприяє підвищенню ефективності соціальної політики.

Бізнес відіграє ключову роль у реалізації соціально-економічних стандартів, оскільки саме приватний сектор забезпечує основну частину зайнятості та фінансує систему соціального страхування через податкові надходження. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим механізмом залучення бізнесу до реалізації соціальних стандартів. Багато підприємств впроваджують програми соціальної підтримки своїх працівників, беруть участь у благодійних ініціативах та підтримують освітні та екологічні проекти.

Громадянське суспільство, зокрема неурядові організації, профспілки, волонтерські рухи та медіа, відіграє важливу роль у контролі за дотриманням соціально-економічних стандартів, а також у формуванні суспільного запиту на їх удосконалення. Громадські організації можуть впливати на державну політику через проведення адвокаційних кампаній, участь у формуванні законодавчих ініціатив та громадський контроль за діяльністю влади.

Реалізація соціально-економічних стандартів вимагає системного підходу, що охоплює не лише розробку ефективних правових і економічних інструментів, а й адаптацію міжнародного досвіду до специфіки країни. Впровадження цих стандартів, без сумніву, є важливим індикатором соціальної політики держави, який визначає рівень добробуту громадян і доступу до базових послуг, таких як охорона здоров'я, освіта, зайнятість та соціальний захист. Однак, існують також численні проблеми і виклики, пов'язані з реалізацією цих стандартів, зокрема в Україні. Водночас європейська інтеграція та процеси відновлення після війни створюють нові можливості для вдосконалення цієї системи.

У світовій практиці існує значний досвід впровадження соціально-економічних стандартів, який можна використовувати для вдосконалення національних систем. Багато країн з успіхом застосовують різноманітні механізми для забезпечення мінімальних соціальних стандартів, що включають гарантії у сфері зайнятості, охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

Швеція є класичним прикладом країни з високими соціальними стандартами. Вона характеризується високим рівнем соціальних гарантій, які охоплюють весь спектр потреб громадян, від освіти до медичного обслуговування. Шведська модель соціального забезпечення базується на високому рівні державного фінансування і чітко визначених соціальних прав, що забезпечують значну стабільність у суспільстві. Водночас Швеція активно розвиває інноваційні механізми соціальної підтримки, наприклад, цифрові платформи для надання соціальних послуг, що дозволяє значно зменшити адміністративні витрати.

Німеччина також має ефективну систему соціальних стандартів, яка включає систему соціального страхування, доступну для більшості громадян. Німецька модель «соціального ринкового господарства» поєднує ринкові

механізми з високим рівнем соціальних гарантій. Одним із важливих інструментів є система «мінімальних соціальних гарантій» для всіх громадян, що передбачає базовий рівень доходів для людей, які не мають змоги працювати, а також ефективну систему професійної підготовки та перепідготовки безробітних.

Сингапур застосовує інноваційний підхід у сфері соціальних стандартів, де ключову роль відіграють політика заохочення індивідуальної відповідальності за своє благополуччя та економічні стимули. У цій країні активно впроваджуються програми накопичувального пенсійного страхування, що дозволяє громадянам забезпечувати власне пенсійне майбутнє через обов'язкові внески в державну систему.

В Україні реалізація соціально-економічних стандартів стикається з численними проблемами, зокрема в умовах економічних труднощів, політичної нестабільності та війни. Незважаючи на низку досягнень у соціальній політиці, країна залишається з низьким рівнем забезпечення базових соціальних стандартів у порівнянні з більш розвиненими країнами Європи.

Однією з головних проблем є недофінансування соціальних програм. В Україні соціальні витрати складають значну частину державного бюджету, але ці кошти часто витрачаються неефективно або не покривають потреби в повному обсязі. Зокрема, мінімальна заробітна плата та пенсії на сьогодні залишаються на рівні, який значно нижчий від того, який необхідний для забезпечення достойного рівня життя.

Іншою значною проблемою є несприятливі умови для зайнятості. Незважаючи на наявність програм соціальної підтримки, рівень безробіття в Україні залишається високим, а наявна система навчання та перепідготовки робочої сили часто не відповідає вимогам сучасного ринку праці. Тому люди, особливо в регіонах, стикаються з труднощами у знаходженні стабільної роботи.

Також важливим викликом є корупція та недостатня ефективність публічного управління. Існуюча бюрократія та слабкий контроль за використанням бюджетних коштів часто призводять до того, що соціальні програми не досягають тих, хто найбільше потребує допомоги. Водночас громадяни відчувають недостатній рівень довіри до державних інституцій.

В умовах євроінтеграції та процесів поствоєнного відновлення Україна має унікальні можливості для вдосконалення своєї соціально-економічної системи. Один із ключових аспектів цього процесу – гармонізація соціальних стандартів з європейськими вимогами. Європейський Союз пропонує численні програми та ініціативи для підтримки України в період відновлення, зокрема, у сфері соціального захисту, зайнятості, охорони здоров'я та освіти.

У рамках євроінтеграції Україна має взяти на себе зобов'язання щодо підвищення соціальних стандартів до рівня, який відповідає вимогам ЄС. Це включає в себе впровадження мінімальних соціальних стандартів, розвиток інклюзивної економіки та забезпечення доступу до базових послуг для всіх верств населення.

Поствоєнне відновлення також створює умови для реалізації інноваційних соціальних стандартів, що орієнтуються на нові технології та цифровізацію соціальних послуг. Україна може впровадити розумне соціальне управління на основі цифрових платформ, смарт-контрактів і великих даних, що дозволить ефективно моніторити та коригувати соціальні програми.

Важливою складовою є також створення інституційних механізмів для боротьби з корупцією та покращення управління соціальними програмами. Залучення міжнародних експертів, співпраця з міжнародними фінансовими

установами і підтримка громадянського суспільства дозволять значно підвищити ефективність реалізації соціальних стандартів.

У підсумку, інтеграція в європейське співтовариство і процеси відновлення після війни дають Україні можливість для суттєвого вдосконалення соціально-економічних стандартів, що повинні стати основою сталого розвитку та гідного рівня життя для всіх громадян.

Висновки. Соціально-економічні стандарти є важливим інструментом державного регулювання, який забезпечує соціальну стабільність, економічний розвиток і високий рівень життя громадян. Їх формування та впровадження залежать від економічних можливостей держави, політичних рішень та міжнародних зобов'язань. У сучасному світі соціально-економічні стандарти є невід'ємною частиною ефективної публічної політики та основою для сталого розвитку суспільства.

Соціально-економічні стандарти виконують важливу роль у розвитку стабільного, справедливого та гармонійного суспільства, забезпечуючи соціальну рівність, економічну стабільність і можливості для подальшого розвитку. Завдяки соціально-економічним стандартам держава може здійснювати ефективну соціальну політику, спрямовану на зменшення нерівності, подолання бідності та створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу.

Соціально-економічні стандарти є комплексною системою, що визначає рівень добробуту громадян, регулює умови праці та забезпечує доступ до соціальних благ. Вони мають широкий спектр застосування, охоплюючи як базові матеріальні потреби, так і права на якісну освіту, медичне обслуговування та соціальний захист. Їхнє правове та нормативне забезпечення є основою ефективної публічної політики, що сприяє стабільності, розвитку та підвищенню якості життя в суспільстві.

Ефективна реалізація соціально-економічних стандартів вимагає комплексного підходу, що поєднує правові, адміністративні та економічні механізми. Співпраця між державою, бізнесом та громадянським суспільством є ключовим фактором у створенні стійкої соціально-економічної системи, що забезпечує гідні умови життя для всіх громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права/ Прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН 19 грудня 1996 р. *Права людини, міжнародні договори України, декларації, документи*. Київ, 1992. С. 25–31.
2. Європейська соціальна хартія (переглянута): Міжнародний документ від 03.05.1996. *Відомості Верховної Ради України*. 2007. № 51. С. 2096. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 (дата звернення: 23.01.2025).
3. Про ратифікацію Європейської соціальної хартії (переглянутої): Закон України від 14.09.2006 р. № 137-V. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 43. Ст. 418. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16> (дата звернення: 23.01.2025).
4. Про мінімальні норми соціального забезпечення : Конвенція МОП від 28.06.1952 р. № 102. *Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці. 1919–1964*. Т. 1. Женева : Міжнародне бюро праці, 1999. С. 530–533.
5. Про ратифікацію Конвенції Міжнародної організації праці про мінімальні норми соціального забезпечення №102: Закон України від 16.03.2016 р. № 1024-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. №16. С. 161. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-19> (дата звернення: 23.01.2025).
6. Клименко А.Л. Стандарти і гарантії соціального забезпечення: міжнародно-правовий і вітчизняний контекст : монографія. Харків: Юрайт, 2019. 176 с.

7. Краснов Є.В. Ратифікація Конвенції Міжнародної організації праці № 102 як вектор вдосконалення системи соціального забезпечення України на шляху до євроінтеграції. *Прикарпатський юридичний вісник*, 2016. № 2 (11). С. 140–143.
8. Новосельська І., Котул В. Основне значення міжнародних соціальних стандартів у законодавстві України. *Підприємництво, господарство і право*, 2017. № 3. С. 95–97.
9. Довгаль О.А. Інтелектуалізація глобального економічного розвитку: монографія / О.А. Довгаль, Є.В. Фоміна. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2022. 192 с.
10. Довгаль О.А. Особливості, проблеми та перспективи глобального економічного розвитку. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2017. С. 38–43.
11. Федорова А., Святун О. Правові питання виконання Україною зобов'язань за Європейською соціальною хартією (переглянутою). *Юридична Україна. Щомісячний науковий журнал*. 2010. № 6 (90). С. 123–127.
12. Соколов В. Соціально-економічні стандарти та права людини в Європейському Союзі на сучасному етапі його розвитку. *Віче*. 2009. № 18. С. 8–10.

REFERENCES

1. Mizhnarodnyy pakt pro ekonomichni, sotsial'ni ta kul'turni prava/ Pryynyaty Heneral'noyu Asambleyeyu OON 19 hrudnya 1996 r. United Nations General Assembly (1992). International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (Adopted on December 19, 1966). *Prava lyudyny, mizhnarodni dohovory Ukrayiny, deklaratsiyi, dokumenty – Human Rights, International Treaties of Ukraine, Declarations, Documents* (pp. 25–31). Kyiv [in Ukrainian].
2. Yevropeys'ka sotsial'na khartiya (perehlyanuta): Mizhnarodnyy dokument vid 03.05.1996. [European Social Charter (Revised): International Document from May 03 1996 (№ 51, p. 2096)] (2007). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2006). On the Ratification of the European Social Charter (Revised): Law of Ukraine № 137-V from September 14 2006 (№43, Article 418). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137-16> [in Ukrainian].
4. Pro minimal'ni normy sotsial'noho zabezpechennya: Konventsiya MOP vid 28.06.1952 r. № 102 [Convention № 102 on Minimum Standards of Social Security (Adopted on June 28, 1952)] (1999). *Konventsiiyi ta rekomendatsiyi, ukhvaleni Mizhnarodnoyu orhanizatsiyeyu pratsi International Labour Organization – Conventions and Recommendations Adopted by the International Labour Organization, 1919–1964* (Vol. 1, pp. 530–533). Geneva: International Labour Office [in Ukrainian].
5. Pro ratyfikatsiyu Konventsiiyi Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi pratsi pro minimal'ni normy sotsial'noho zabezpechennya №102: Zakon Ukrayiny vid 16.03.2016 r. № 1024-VIII [On the Ratification of the Convention of the International Labour Organization on Minimum Standards of Social Security № 102: Law of Ukraine № 1024-VIII from May 16 2016 (№ 16, p. 161)] (2016). *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1024-19> [in Ukrainian].
6. Klymenko, A.L. (2019). *Standarty i harantiyi sotsial'noho zabezpechennya: mizhnarodno-pravovyy i vitchyznyanyy kontekst [Standards and Guarantees of Social Security: International-Legal and National Context]*. Kharkiv: Yurait [in Ukrainian].
7. Krasnov, Ye.V. (2016). Ratyfikatsiya Konventsiiyi Mizhnarodnoyi orhanizatsiyi pratsi № 102 yak vektor vdoskonalennya systemy sotsial'noho zabezpechennya Ukrayiny na shlyakhu do yevrointehratsiyi [Ratification of the International Labour Organization Convention № 102 as a Vector for Improving Ukraine's Social Security System on the Path to European Integration]. *Prykarpats'kyy yurydychnyy visnyk – Prykarpattia Legal Bulletin*, 2(11), 140–143 [in Ukrainian].
8. Novoselska, I., & Kotul, V. (2017). Osnovne znachennya mizhnarodnykh sotsial'nykh standartiv u zakonodavstvi Ukrayiny [The Primary Significance of International Social Standards in Ukrainian

- Legislation]. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i parvo – Entrepreneurship, Economy and Law*, 3, 95–97 [in Ukrainian].
9. Dovhal, O.A., & Fomina, Ye.V. (2022). *Intelektualizatsiya hlobal'noho ekonomichnoho rozvytku: monohrafiya* [Intellectualization of Global Economic Development: Monograph]. Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University [in Ukrainian].
10. Dovhal, O.A. (2017). Osoblyvosti, problemy ta perspektyvy hlobal'noho ekonomichnoho rozvytku [Features, Problems, and Prospects of Global Economic Development]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm» – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «International Relations. Economy. Country Studies. Tourism»*, 38–43 [in Ukrainian].
11. Fedorova, A., & Sviatun, O. (2010). Pravovi pytannya vykonannya Ukrayinoyu zobov'yazan' za Yevropeys'koyu sotsial'noyu khartiyeyu (perehlyanutoyu) [Legal Issues of Ukraine's Compliance with the European Social Charter (Revised)]. *Yurydychna Ukrayina. Shchomisyachnyy naukovyy zhurnal – Legal Ukraine: Monthly Scientific Journal*, 6(90), 123–127 [in Ukrainian].
12. Sokolov, V. (2009). Sotsial'no-ekonomichni standarty ta prava lyudyny v Yevropeys'komu Soyuzi na suchasnomu etapi yoho rozvytku [Socio-Economic Standards and Human Rights in the European Union at the Present Stage of Its Development]. *Viche – Veche*, 18, 8–10 [in Ukrainian].

Подано до редакції 24.01.25 р.
Прийнято до друку 25.02.25 р.

УДК 351.84:364.4-057.36-057.75

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-59-69>

Карпа Марта, д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування Університету Григорія
Сковороди в Переяславі

Karpa Marta, Doctor of Science in Public
Administration, Professor, Professor of the
Department of Public Administration and
Management at Hryhorii Skovoroda University in
Pereiaslav

✉ marta.karpa@ukr.net

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-8141-4894>

Дем'янчик Григорій, командир в/ч А2615,
бригадний генерал Збройних Сил України,
184-й навчальний центр Національної
академії сухопутних військ імені гетьмана
Петра Сагайдачного Збройних Сил України

Demianchuk Hryhorii, commander of military
unit A2615, 184th training center of the Hetman
Petro Sahaidachny National Army Academy,
Brigadier General of Ukraine's Armed Forces

✉ demianchukGR@gmail.com

ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-8454-0744>

Тимочко Іван, аспірант кафедри
публічного управління та публічної служби
Національного університету «Львівська
політехніка»

Tymochko Ivan, postgraduate student at the
Department of Public Administration and Public
Service at Lviv Polytechnic National University

✉ tymochkoivan1@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7821-0740>

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

FEATURES OF IMPLEMENTATION OF VETERAN POLICY BY PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE: SECURITY ASPECT

Анотація. У статті розкрито особливості реалізації ветеранської політики органами публічної влади, їх компетенцію та міжвідомчі координації. Зокрема здійснено аналіз повноважень структурних підрозділів соціального захисту населення щодо реалізації державної соціальної політики та розкрито особливості компетенції управління з питань ветеранської політики ОВА у сфері ветеранської політики щодо міжінституційної координації у сфері соціального захисту, ветеранської політики на основі використання багатовимірного комплексного підходу. Узагальнено, що заходи з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців передбачають взаємоузгоджені дії, результатом яких є допомога у реалізації передбачених законодавством прав та гарантій з урахуванням їх індивідуальних потреб. Проаналізовано компетенцію структурних підрозділів з питань ветеранської політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій, зокрема: з питань охорони здоров'я, з питань ветеранської політики, заклади охорони здоров'я. У статті наведено низку неврегульованих питань реалізації ветеранської політики органами публічної влади: порядок взаємодії між структурними підрозділами, на які покладено функції з питань ветеранської політики, та структурними підрозділами з питань охорони здоров'я щодо організації роботи спрямованої на підтримку ветеранів війни та військовослужбовців під час лікування в закладах охорони здоров'я;

розмиті кордони компетенції структурних підрозділів з питань ветеранської політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій; низький рівень правничого та організаційного супроводу ветеранів війни та військовослужбовців під час вирішення питань реалізації належних пільг і гарантій; відсутні чіткі критерії щодо індивідуальних потреб ветеранів війни; низький рівень необхідних компетентностей фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб до участі в організації заходів з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців.

Ключові слова: публічне управління, учасник бойових дій, соціальний захист, соціальна політика, національна безпека, військова безпека.

Abstract. The article reveals the features of the implementation of the veteran policy by public authorities, their competence, and interdepartmental coordination. In particular, the analysis of the powers of structural divisions of social protection of the population on implementation of state social policy was carried out and the competence of the department on veteran policy of the OVA in the sphere of veteran policy on interinstitutional coordination in the sphere of social protection, veteran policy, on ensuring the implementation of state veteran policy in the region, in particular, on social protection of veterans and their members, their implementation and organization of implementation of programs and measures of social protection of veterans and family members of veterans, ensuring the rights and freedoms of these persons during the transition from military service to civilian life based on the use of a multidimensional integrated approach was identified. It is generalized that measures to support war veterans and military personnel provide for mutual coordination of actions, the result of which is assistance in the implementation of the rights and guarantees provided by law, taking into account their individual needs. The competence of structural units on veteran policy in the field of social protection of combatants is analyzed, namely: on health care issues, on veteran policy issues, health care institutions. The article presents a number of unresolved issues of implementing veteran policy by public authorities. The authors identified a number of unregulated issues in the implementation of veterans' policy by public authorities: the procedure for interaction between structural units entrusted with veterans' policy functions and structural units responsible for health care in organizing work aimed at supporting war veterans and military personnel during treatment in health care institutions; blurred boundaries of competence of structural units responsible for veterans' policy in the field of social protection of combatants; low level of legal and organizational support for war veterans and military personnel when resolving issues of implementing appropriate benefits and guarantees; lack of clear criteria for the individual needs of war veterans; low level of necessary competencies of specialists in supporting war veterans and demobilized persons to participate in organizing events to support war veterans and military personnel.

Key words: public policy, public administration, combatant, social protection, socio-psychological adaptation.

Постановка проблеми. Війна триває і, за розрахунками Мінветеранів, кількість ветеранів та членів їхніх родин може зрости до понад 5 мільйонів осіб [1]. В Україні 31 грудня 2024 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1350-р була схвалена Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 р. та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 рр. Належно функціонуюча система повернення з військової служби до цивільного життя передбачає скоординовану діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій та фізичних осіб, спрямовану на формування та реалізацію комплексних і взаємопов'язаних заходів, необхідних для забезпечення повернення з військової служби до цивільного життя учасників бойових дій. Соціальний захист, соціальна адаптація, повернення з військової служби до цивільного життя ветеранів – це великий виклик для суспільства, де не лише держава працює над цими проблемами, але

й органи місцевого самоврядування, підприємства, установи, громадські організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стаття базується в основному на використанні вітчизняної нормативно-правової бази. Дослідники часто фокусуються на системі соціальних послуг, яка на сьогодні має враховувати особливості ветеранів і ветеранок як отримувачів послуг, має бути достатньо сформована для того, щоб допомогти ветеранам і ветеранкам успішно реінтегруватися в суспільство. Значну увагу приділено також розробленню комплексних систем соціальної підтримки для вирішення багатограних потреб ветеранів, включаючи фізичну реабілітацію та економічні можливості. Важливість таких систем обґрунтована Д. Бирик, Н. Горішною, І. Криницькою та Г. Слосанською [2]. О. Голубев ґрунтовно проаналізував ініціативи підтримки ветеранів на регіональному рівні в Україні в умовах соціально-економічної кризи [3]. Окремі дослідження здійснюють фахівці у сферах охорони здоров'я, підтримки бізнес-проектів ветеранів, соціології, психології та ін. [4-6].

Мета статті – дослідження компетенції органів публічного управління, у тому числі структурних підрозділів з питань ветеранської політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні.

Виклад основного матеріалу. Результати соціологічного опитування населення щодо сприйняття українським суспільством учасників системи повернення підтвердили наявність таких проблем: психологічного стану (73 відсотки респондентів), стану здоров'я (59 відсотків), відсутності адаптаційних програм (37 відсотків), труднощі з оформленням пільг (31 відсоток), безробіття та труднощі з працевлаштуванням (22 відсотки), зловживання алкоголем (15 відсотків), фінансові труднощі (11 відсотків), несприйняття суспільством (10 відсотків), відсутність житла (10 відсотків), конфлікти у родині (5 відсотків). Учасники опитування визначили такі шляхи розв'язання проблем: доступні реабілітаційні програми (77 відсотків), фінансова підтримка ветеранів війни та/або їх сімей (55 відсотків), дієва система повернення з військової служби до цивільного життя (37 відсотків), допомога з адаптації в суспільстві (34 відсотки), доступний ринок праці (23 відсотки), адаптація інфраструктури під інклюзивні потреби (21 відсоток), доступні курси та освітні програми з фахової перепідготовки, підтримка щодо започаткування власного бізнесу та підтримка громадських об'єднань ветеранів війни (по 9 відсотків відповідно) [7]. Внаслідок цього зростають ризики зловживання алкоголем чи наркотиками серед ветеранів, а також, зауважують опитані, існує велика ймовірність самогубств. Близько третини опитаних відзначили потенційні ризики порушення законів та участі у злочинності, які можуть спіткати ветеранів. У 2013 р. Міністерство у справах ветеранів США опублікувало дослідження, яке охоплювало самогубства з 1999 р. по 2010 р. та показало, що приблизно 22 ветерани вмирали від самогубства в день, або один кожні 65 хвилин [8]. На армію США припадало 52% самогубств з усіх родів військ [9]. Увага до запобігання самогубствам серед ветеранів почалася в 1958 р. з відкриттям першого центру запобігання самогубствам у Сполучених Штатах. У середині 1990-х рр. відбулася зміна підходу у розв'язанні питання, коли було розроблено національну стратегію, яка включала кілька резолюцій Конгресу. Ще більшого прогресу було досягнуто у 2007 р., коли Закон Джошуа Омвіга про запобігання самогубствам серед ветеранів створив комплексну програму, що включає інформаційно-роз'яснювальну роботу в кожному Управлінні у справах ветеранів і впровадження цілодобової кризової гарячої лінії. Депресія і почуття провини, пов'язане з бойовими діями, у ветеранів

часто пов'язані з самогубством, оскільки ветеранам буває важко перейти до цивільного життя.

Міністерство соціальної політики України 31 липня 2023 р. затвердило наказом № 263-Н методичні рекомендації з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій [10]. Повноваження структурних підрозділів соціального захисту населення щодо реалізації державної соціальної політики у сфері соціального захисту населення визначено згідно з Положенням про Міністерство соціальної політики України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 червня 2015 р. № 423 (зі змінами), Положенням про Національну соціальну сервісну службу України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 серпня 2020 р. № 783 (зі змінами).

Управління з питань ветеранської політики ОВА здійснює міжінституційну координацію у сфері соціального захисту, ветеранської політики, підпорядковується голові обласної державної адміністрації та є підзвітним і підконтрольним Міністерству у справах ветеранів України (рис.1).

підзвітність та підконтрольність		Міністерству у справах ветеранів України			
підпорядкування		голови обласної державної адміністрації			
УПРАВЛІННЯ З ПИТАНЬ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ ОВА					
Місія	забезпечує на території області реалізацію державної ветеранської політики, зокрема щодо соціального захисту ветеранів та членів їх сімей	виконує та організовує виконання програм та заходів соціального захисту ветеранів та членів сімей ветеранів	використання багатовимірного комплексного підходу задля запобігання та усунення соціальної та економічної виключеності	забезпечення прав і свобод зазначених осіб під час переходу від військової служби до цивільного життя допомоги та сприяння таким особам, реінтеграції ветеранів у громади, спільноти та родини	координація діяльності та контроль за виконанням структурними підрозділами з питань ветеранської політики районних державних адміністрацій завдань і заходів, спрямованих на розв'язання питань, що належать до його компетенції
Міжінституційна координація	координація діяльності та контроль за виконанням структурними підрозділами з питань ветеранської політики районних державних адміністрацій завдань і заходів, спрямованих на розв'язання питань, що належать до його компетенції	сприяння органам місцевого самоврядування та взаємодія з ними у питаннях соціального захисту ветеранів та членів сімей ветеранів, реалізації прав таких осіб та їхньої реінтеграції у громади, спільноти та родини	внесення пропозицій щодо задоволення таких потреб відповідним органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства	участь в інформаційному та методичному забезпеченні надання адміністративних послуг для ветеранів та членів сімей ветеранів через органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг	взаємодія із громадськими та іншими організаціями, волонтерами та благодійниками у питаннях, спрямованих на допомогу та сприяння ветеранам та членам сімей

Рис.1. Компетенція управління з питань ветеранської політики ОВА у сфері ветеранської політики.

Отже, управління забезпечує на території області реалізацію державної ветеранської політики, зокрема щодо соціального захисту ветеранів та членів їх

сімей, а також забезпечення прав і свобод зазначених осіб під час переходу від військової служби до цивільного життя. Управління виконує та організовує виконання програм та заходів соціального захисту ветеранів та членів сімей ветеранів, забезпечення прав і свобод зазначених осіб під час переходу від військової служби до цивільного життя на основі використання багатовимірного комплексного підходу задля запобігання та усунення їхньої соціальної та економічної виключеності, допомоги та сприяння таким особам, реінтеграції ветеранів у громади, спільноти та родини.

Основними завданнями управління є: 1) підготовка пропозицій до проектів державних цільових, галузевих і регіональних програм з питань державної ветеранської політики; 2) забезпечення реалізації державної ветеранської політики, а саме щодо соціального захисту ветеранів та членів їх сімей, зокрема забезпечення психологічної реабілітації, соціальної та професійної адаптації, зайнятості, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, а також санаторно-курортним лікуванням, житлом; надання довічних державних стипендій, щорічної до Дня Незалежності України разової грошової допомоги (крім організації виплати такої допомоги); надання, позбавлення статусу та видачі посвідчень ветеранам (учасникам бойових дій в частині видачі посвідчення) та членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України; переходу від військової служби до цивільного життя військовослужбовців, які звільняються або звільнені із військової служби з числа ветеранів війни; 3) забезпечення прав і свобод ветеранів та членів сімей ветеранів; 4) виконання державних, галузевих і регіональних програм з питань державної ветеранської політики; 5) здійснення заходів, передбачених чинними нормативно-правовими актами; 6) визначення потреб ветеранів та членів їх сімей на території області, внесення пропозицій щодо задоволення таких потреб відповідними органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства; 7) участь в організації надання соціальних послуг і проведення соціальної роботи на території області шляхом надання пропозицій, визначених на основі потреб ветеранів та членів сімей ветеранів; 8) координація діяльності та контроль за виконанням структурними підрозділами з питань ветеранської політики районних державних адміністрацій завдань і заходів, спрямованих на розв'язання питань, що належать до його компетенції; 9) сприяння органам місцевого самоврядування та взаємодія з ними у питаннях соціального захисту ветеранів та членів сімей ветеранів, реалізації прав таких осіб та їхньої реінтеграції у громади, спільноти та родини; 10) участь в інформаційному та методичному забезпеченні надання адміністративних послуг для ветеранів та членів сімей ветеранів через органи місцевого самоврядування, центри надання адміністративних послуг; 11) забезпечення збору, аналізу та надання даних та інформації, необхідної для формування і ведення Єдиного державного реєстру ветеранів війни; 12) взаємодія із громадськими та іншими організаціями, волонтерами та благодійниками у питаннях, спрямованих на допомогу та сприяння ветеранам та членам сімей ветеранів у реалізації прав таких осіб та їх реінтеграцію у громади, спільноти та родини.

Управління в установленому законодавством порядку та в межах повноважень взаємодіє з:

- іншими структурними підрозділами,
- апаратом обласної державної адміністрації,
- районними державними адміністраціями,

- органами місцевого самоврядування,
- територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади,
- підприємствами, установами, організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої роботи щодо забезпечення виконання строків, періодичності отримання та передання інформації, необхідної для належного виконання визначених для нього завдань і проведення запланованих заходів.

Виконавчим органам місцевих рад доручено розробку із залученням громадських організацій та затвердження в установленому порядку місцевих програм соціальної підтримки ветеранів війни, військовослужбовців та членів їх сімей, вшанування пам'яті загиблих.

Також на місцевому рівні працюють центри підтримки ветеранів (ветеранські простори) для надання допомоги військовослужбовцям, ветеранам війни, членам сімей загиблих (зниклих безвісти, померлих, полонених) Захисників і Захисниць України, надання їм консультативних послуг за принципом «єдиного вікна», а також соціальних та психологічних послуг.

Для забезпечення надання соціальної підтримки та захисту вразливих верств населення громади передбачають місцеві соціальні гарантії для вищенаведених категорій населення. Метою програм є реалізація комплексу взаємопов'язаних завдань і заходів, що спрямовані на розв'язання найважливіших проблем, які виникають у громаді та поєднання зусиль органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій різних форм власності, спрямованих на поглиблення соціального захисту, спільної координації наявних ресурсів для забезпечення державних гарантій ветеранів війни, членів їх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, Захисників та Захисниць України. Водночас виконання заходів програм сприятиме підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування та створенню в громаді атмосфери співчуття, підтримки та поважного ставлення до цієї категорії громадян. Вирішення питань соціального захисту членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України, які потребують соціальної підтримки здійснюватиметься шляхом реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів структурними підрозділами рад, громадськими та благодійними організаціями, комунальними підприємствами за рахунок коштів місцевого бюджету, а також інших джерел, не заборонених чинним законодавством України.

У результаті виконання заходів таких соціальних програм очікується досягнення певних зрушень у реалізації соціальної політики, а саме підвищення рівня соціального захисту, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату у сім'ях загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України. Можливість отримання сім'ями додаткових соціальних гарантій та допомог, сприяння вирішенню інших соціально-побутових питань.

У листопаді 2024 р. введено в дію порядок взаємодії між структурними підрозділами [11], на які покладено функції з питань ветеранської політики, та структурними підрозділами з питань охорони здоров'я щодо організації роботи спрямованої на підтримку ветеранів війни та військовослужбовців під час лікування в закладах охорони здоров'я, який розроблений з метою узгодження дій структурних підрозділів, на які покладено функції з питань ветеранської політики, та структурних підрозділів з питань охорони здоров'я місцевих

державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування для організації роботи з надання підтримки, спрямованої на вирішення проблемних питань соціального характеру, що виникають у ветеранів війни, статус яким надано відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, поліцейських (далі – ветерани війни, військовослужбовці), які отримали поранення (контузії, травми або каліцтва) або захворювання під час участі у здійсненні заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку із збройною агресією проти України та проходять лікування, реабілітацію у закладах охорони здоров'я державної та комунальної власності.

Суб'єктами, що забезпечують реалізацію взаємодії відповідно до цього Порядку, є Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство охорони здоров'я України, обласні, Київська міська, державні адміністрації, органи місцевого самоврядування. Цей Порядок поширюється на:

- структурні підрозділи, на які покладено функції з питань ветеранської політики, обласних, Київської міської, районних, районних у м. Києві державних адміністрацій, виконавчі органи міської, районної у місті (у разі її утворення) ради (далі – структурні підрозділи з питань ветеранської політики);
- структурні підрозділи з питань охорони здоров'я обласних, Київської міської, районних, районних у м. Києві державних адміністрацій, виконавчі органи міської, районної у місті (у разі її утворення) ради (далі – структурні підрозділи з питань охорони здоров'я);
- заклади охорони здоров'я державної та комунальної власності, що забезпечують медичне обслуговування населення на основі відповідної ліцензії та професійної діяльності медичних (фармацевтичних) працівників і фахівців з реабілітації (далі – заклади охорони здоров'я).

Взаємодія структурних підрозділів з питань ветеранської політики та структурних підрозділів з питань охорони здоров'я – узгоджені та взаємопов'язані відповідно до мети, місця, часу, обсягів і способів виконання спільні заходи з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців, які проходять лікування у закладах охорони здоров'я.

Відповідно заходи з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців передбачають взаємоузгоджені дії, результатом яких є допомога у реалізації передбачених законодавством прав та гарантій з урахуванням їх індивідуальних потреб. Структурні підрозділи з питань охорони здоров'я з метою організації роботи, спрямованої на підтримку ветеранів війни, військовослужбовців під час лікування в закладах охорони здоров'я, здійснюють взаємодію із усіма закладами охорони здоров'я розташованими на відповідній території, незалежно від форми власності та підпорядкування.

З метою забезпечення належної взаємодії структурні підрозділи мають відповідну компетенцію у сфері соціального захисту учасників бойових дій (табл.1).

Таблиця 1

Компетенція структурних підрозділів з питань ветеранської політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій

структурні підрозділи з питань охорони здоров'я	структурні підрозділи з питань ветеранської політики	заклади охорони здоров'я
сприяють у налагодженні та підтримці комунікації (за потреби) між закладами охорони здоров'я та структурними підрозділами з питань ветеранської політики для організації роботи з надання підтримки соціального характеру ветеранам війни та військовослужбовцям, які проходять лікування в закладах охорони здоров'я; інформують структурні підрозділи з питань ветеранської політики про заклади охорони здоров'я, в яких перебувають особи, які проходять лікування у закладах охорони здоров'я, що повідомили про наявність статусу ветерана війни або військовослужбовця, із зазначенням кількості таких осіб, для організації подальшого вирішення питань соціального характеру; узгоджують (за потреби) із закладами охорони здоров'я та структурними підрозділами з питань ветеранської політики графіки роботи представників таких структурних підрозділів у визначених закладах охорони здоров'я	забезпечують направлення уповноважених представників до визначених закладів охорони здоров'я відповідно до узгоджених графіків роботи; залучають за потреби фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб до участі в організації заходів з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців; здійснюють виявлення та оцінку індивідуальних потреб ветеранів війни та військовослужбовців в отриманні соціального та правового захисту; забезпечують сприяння у вирішенні проблемних питань соціального захисту та відновлення соціальних і родинних зв'язків ветеранами війни та військовослужбовцями; сприяють у отриманні правничої допомоги відповідно до Закону України «Про безоплатну правничу допомогу»; забезпечують інформаційний супровід ветеранів війни та військовослужбовців під час вирішення питань реалізації належних пільг і гарантій; надають консультативну допомогу ветеранам війни та військовослужбовцям в оформленні документів, необхідних для надання їм статусу ветерана війни, видачі відповідних посвідчень, призначення пільг і компенсацій; інформують ветеранів війни та військовослужбовців щодо передбачених законодавством та місцевими цільовими програмами соціальних гарантій з підтримки та способу їх отримання; забезпечують комунікації з органами державної влади та органами місцевого самоврядування в інтересах надання соціальної підтримки (допомоги) ветеранам війни та військовослужбовцям; налагоджують взаємодію з іншими надавачами послуг, які надають послуги відповідно до виявлених індивідуальних потреб ветеранів війни та військовослужбовців; з метою інформування ветеранів війни та військовослужбовців надають для розміщення або оновлення на стендах, плакатах, інших інформаційних ресурсах закладів охорони здоров'я інформаційно-довідкових матеріалів з питань реалізації пільг та соціальних гарантій, передбачених законодавством	забезпечують доступ представників структурних підрозділів з питань ветеранської політики до закладів охорони здоров'я для організації роботи з надання підтримки ветеранам війни та військовослужбовцям; організовують поширення інформації серед ветеранів війни та військовослужбовців, що перебувають у закладах охорони здоров'я, про можливість отримання допомоги, спрямованої на вирішення їх проблемних питань соціального характеру; передають структурним підрозділам з питань охорони здоров'я знеособлену інформацію щодо кількості осіб, які під час лікування у закладі охорони здоров'я повідомили про наявність статусу ветерана війни або військовослужбовця та можуть потребувати допомоги, спрямованої на вирішення питань соціального характеру; надають приміщення для проведення роботи представників структурних підрозділів з питань ветеранської політики з ветеранами війни та військовослужбовцями; сприяють (забезпечують) розміщенню та оновленню на стендах, плакатах, інших інформаційних ресурсах закладу охорони здоров'я інформаційно-довідкових матеріалів з питань реалізації пільг та соціальних гарантій, передбачених законодавством

Структурні підрозділи з питань охорони здоров'я та структурні підрозділи з питань ветеранської політики здійснюють взаємний обмін інформацією з метою своєчасного надання підтримки, спрямованої на вирішення проблемних питань соціального характеру, з урахуванням виявлених індивідуальних потреб ветеранів війни та військовослужбовців.

Висновки. Відповідно до законів України «Про правовий режим воєнного стану», «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про

соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», указів Президента України від 24 лютого 2022 р. №64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» (зі змінами), №68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» та щодо соціальної підтримки, адаптації військовослужбовців на період запровадження воєнного стану в Україні, ветеранів війни, сімей загиблих (померлих, зниклих безвісти за особливих обставин) Захисників і Захисниць України, вшанування пам'яті загиблих розпорядженнями начальників військових адміністрацій затверджені регіональні програми соціальної підтримки ветеранів війни, військовослужбовців та членів їх сімей. Та констатуємо низку не врегульованих питань реалізації ветеранської політики органами публічної влади:

- порядок взаємодії між структурними підрозділами, на які покладено функції з питань ветеранської політики, та структурними підрозділами з питань охорони здоров'я щодо організації роботи спрямованої на підтримку ветеранів війни та військовослужбовців під час лікування в закладах охорони здоров'я;
- розмиті кордони компетенції структурних підрозділів з питань ветеранської політики у сфері соціального захисту учасників бойових дій;
- низький рівень правничого та організаційного супроводу ветеранів війни та військовослужбовців під час вирішення питань реалізації належних пільг і гарантій;
- відсутні чіткі критерії щодо індивідуальних потреб ветеранів війни;
- низький рівень необхідних компетентностей фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб до участі в організації заходів з підтримки ветеранів війни та військовослужбовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. VII Міжнародний форум ветеранів: представлено діяльність Українського ветеранського фонду. 25 серпня 2024 р. URL: <https://veteranfund.com.ua/2024/08/25/vii-mizhnarodnyy-forum-veteraniv-predstavleno-diialnist-ukrainskoho-veteranskoho-fondu/> (дата звернення: 29.01.2025).
2. Slozanska, H., Horishna, N., Bybyk, D., & Krynytska, I. Sotsialna pidtrymka veteraniv/veteranok rosiiskoukrainskoi viiny ta yikh simey u voiennyi ta povoiennyi chas [Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war and their families during the war and post-war period]. *Social Work and Education*, 2023. №10(1). Pp. 47–62. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>.
3. Голубев О.В. Ініціативи підтримки ветеранів на регіональному рівні в Україні в умовах соціально-економічної кризи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-05>.
4. Karpa M. Social protection of military personnel in Ukraine: state and regional guarantees / Akimov, O., & Kitsak, T. *Public Administration and Law Review*, Issue 4(12), 2022. pp. 16-23. DOI:10.36690/2674-5216-2022-4-16.
5. Effectiveness vs Efficiency for Organisational Development: A Study / Gupta S.K., Karpa M.I., Derhaliuk M.O., Tymkova V.A., Kumar R. *Journal of Talent Development and Excellence*, Vol.12, No.3s, 2020, pp. 2478 – 2486.
6. Karpa M. Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine / Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. *Public Administration and Law Review*, 2022. (3), 24–31. DOI: 10.36690/2674-5216-2022-3-24.
7. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 №1350-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.01.2025).

8. U.S. military veteran suicides rise, one dies every 65 minutes. *Reuters* (англ.). 2 лютого 2013. URL: <https://www.reuters.com/article/lifestyle/us-military-veteran-suicides-rise-one-dies-every-65-minutes-idUSBRE9101E4/> (дата звернення: 29.01.2025).
9. Pilkington, Ed. (2013). US military struggling to stop suicide epidemic among war veterans. *The Guardian* (брит.). ISSN 0261-3077/.
10. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення положень про структурні підрозділи з питань соціального захисту населення місцевих державних адміністрацій та організації діяльності територіальної громади у сферах соціального захисту: Мінсоцполітики України; Наказ від 31.07.2023 №263-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
11. Про затвердження Порядку взаємодії між структурними підрозділами, на які покладено функції з питань ветеранської політики, та структурними підрозділами з питань охорони здоров'я щодо організації роботи спрямованої на підтримку ветеранів війни та військовослужбовців під час лікування в закладах охорони здоров'я. Мінветеранів; Наказ, Порядок від 19.11.2024 №375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1840-24#Text> (дата звернення: 29.01.2025).

REFERENCES

1. VII Mizhnarodnyi forum veteraniv: predstavleno diialnist Ukrainskoho veteranskoho fondu [VII International Forum of Veterans: the activities of the Ukrainian Veterans Fund are presented]. 25 serpnia 2024 r. *veteranfund.com.ua*. Retrieved from <https://veteranfund.com.ua/2024/08/25/vii-mizhnarodnyy-forum-veteraniv-predstavleno-diialnist-ukrainskoho-veteranskoho-fondu/> [in Ukrainian].
2. Slozanska, H., Horishna, N., Bybyk, D., & Krynytska, I. (2023). Sotsialna pidtrymka veteraniv/veteranok rosiiskoukrainskoi viiny ta yikh simei u voiennyi ta poviennyi chas [Social support of veterans of the Russian-Ukrainian war and their families during the war and post-war period]. *Social Work and Education*, 10(1), 47–62. DOI: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.1.5>. [in English].
3. Holubiev, O.V. (2024). Initsiatyvy pidtrymky veteraniv na rehionalnomu rivni v Ukraini v umovakh sotsialno-ekonomichnoi kryzy [Initiatives to support veterans at the regional level in Ukraine in the context of socio-economic crisis]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-05> [in Ukrainian].
4. Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. (2022). Social protection of military personnel in Ukraine: state and regional guarantees. *Public Administration and Law Review*, 4(12), 16-23. DOI:10.36690/2674-5216-2022-4-16 [in English].
5. Karpa, M., Gupta, S.K., Derhaliuk, M.O., Tymkova, V.A., & Kumar, R. (2020). Effectiveness vs Efficiency for Organisational Development: A Study / *Journal of Talent Development and Excellence*, 12, 3s, 2478–2486 [in English].
6. Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. (2022). Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. *Public Administration and Law Review*, (3), 24–31. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24> [in English].
7. Pro skhvalennia Stratehii formuvannia systemy povernennia z viiskovoi sluzhby do tsyvilnoho zhyttia na period do 2033 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.12.2024 №1350-r [On approval of the Strategy for the formation of a system of return from military service to civilian life for the period until 2033 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 31 2024, №1350-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. U.S. military veteran suicides rise, one dies every 65 minutes. *Reuters* (англ.). 2 лютого 2013. *www.reuters.com*. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/lifestyle/us-military-veteran-suicides-rise-one-dies-every-65-minutes-idUSBRE9101E4/> [in English].

9. Pilkington, Ed. (2013). US military struggling to stop suicide epidemic among war veterans. *The Guardian (bryt.)*. ISSN 0261-3077 [in English].
10. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia polozhen pro strukturni pidrozdily z pytan sotsialnoho zakhystu naselennia mistsevykh derzhavnykh administratsii ta orhanizatsii diialnosti terytorialnoi hromady u sferakh sotsialnoho zakhystu: Minsotspolityky Ukrainy; Nakaz vid 31.07.2023 №263-N [On approval of Methodological recommendations for the development of regulations on structural units on issues of social protection of the population of local state administrations and the organization of activities of the territorial community in the spheres of social protection: Ministry of Social Policy of Ukraine; Order from July 31 2023, №263-N]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0263739-23#Text> [in Ukrainian].
11. Pro zatverdzhennia Poriadku vzaiemodii mizh strukturnymy pidrozdilamy, na yaki pokladeno funktsii z pytan veteranskoi polityky, ta strukturnymy pidrozdilamy z pytan okhorony zdorovia shchodo orhanizatsii roboty spriamovanoi na pidtrymku veteraniv viiny ta viiskovosluzhbovtiv pid chas likuvannia v zakladakh okhorony zdorovia: Minveteraniv; Nakaz, Poriadok vid 19.11.2024 №375 [On approval of the Procedure for interaction between structural units entrusted with functions on issues of veteran policy and structural units on issues of health care regarding the organization of work aimed at supporting war veterans and military personnel during treatment in health care institutions: Ministry of Veterans; Order, Procedure from November 19 2024, №375]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1840-24#Text> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 30.01.25 р.
Прийнято до друку 04.03.25 р.*

УДК 332.14

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-70-77>

Кудріна Ольга, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Kudrina Olga, Doctor of Economics, Professor, Professor Business Economics and Administration Department at Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

✉ science@sspu.edu.uaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7364-1998>

Колоколов Сергій, аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

Kolokolov Serhii, PhD Student of the Department of Business Economics and Administration at Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5311-5401>

ДЕЯКІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

SOME ASPECTS OF THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF A PROJECT OFFICE FOR INTERSECTORAL COOPERATION

Анотація. Проведений аналіз теоретико-методологічних і нормативно-правових джерел, систематизація виявлених підходів дозволяють запропонувати класифікацію функціональних структур реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії у системі публічного управління з таких підстав: рівень інституціоналізації; поширення забезпечення проєктної діяльності; залученість суб'єктів публічного управління; період функціонування і тип структури; що забезпечують, реалізують процеси або керуючі процесами; інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління; форма функціонування. В статті визначено, що проєктний офіс, створюваний на будь-якому рівні публічного управління, виконуватиме базові функції (нормативні та (або) визначені обраною моделлю або їх синергією) та розширені функції, що відбивають специфіку його призначення. Таким чином, проєктні офіси і інші структури, функціонуючі в суб'єктах публічного управління, можуть бути інституційними, тобто створеними щодо виконання нормативно-правового акту з встановленими вимогами до структури і порядку діяльності, і ініціативними, створеними суб'єктами публічного управління самостійно. Визначено, що проєктні офіси, створювані на всіх рівнях публічного управління, крім нормативних функцій, виконуваних для здійснення національних пріоритетів для реалізації міжсекторної взаємодії, повинні мати функції моделей «Проєктний офіс – Підприємство» і «Проєктний офіс – негайний результат». Крім того, для реалізації міжсекторної взаємодії важливою є наступна функція моделі «Проєктний офіс – Наставник»: навчання знанням та вмінням для реалізації проєктного підходу за участю суб'єктів публічного управління. Зокрема, для реалізації ініціативних проєктів міжсекторної взаємодії потрібна сформованість компетенцій проєктного управління у всіх учасниках проєктів міжсекторної взаємодії. Наведено приклади життєвого циклу проєкту створення та впровадження проєктного офісу, виконуючого функції в сфері міжсекторної взаємодії, та приклад результатів реалізації етапів життєвого циклу створення і впровадження проєктного офісу міжсекторної взаємодії.

Ключові слова: міжсекторна взаємодія, проєктний підхід, проєктний офіс, проєкт, публічне управління.

Abstract. The carried out analysis of theoretical, methodological and regulatory sources and systematization of the identified approaches allow us to propose a classification of functional structures for implementing the project approach to intersectoral interaction in the public administration system on the following grounds: level of institutionalization; spread of project activity support; involvement of public administration entities; period of operation and type of structure; providing, implementing or managing processes; integration into the organizational and managerial structure of the entity. The article determines that a project office created at any level of public administration will perform basic functions (normative and/or defined by the chosen model or their synergy) and advanced functions reflecting the specifics of its purpose. Thus, project offices and other structures functioning in public administration entities may be institutional, i.e., created to implement a legal act with established requirements for the structure and procedure of activities and initiatives created by public administration entities independently. It is determined that project offices created at all levels of public administration, in addition to the regulatory functions performed to implement national priorities for the implementation of intersectoral cooperation, should have the functions of the «Project Office – Enterprise» and «Project Office – Immediate Result» models. In addition, the following function of the Project Office-Mentor model is important for the implementation of cross-sectoral cooperation: training in knowledge and skills for the implementation of the project approach with the participation of public administration entities. In particular, the implementation of initiative projects of intersectoral cooperation requires the development of project management competencies in all participants of intersectoral cooperation projects. The article provides examples of the life cycle of the project creation and implementation of a project office performing functions in the field of intersectoral cooperation and an example of the results of the implementation of the stages of the life cycle of creation and implementation of a project office for intersectoral cooperation.

Keywords: intersectoral cooperation, project approach, project office, project, public administration

Formulation of the problem. For the first time, the procedure and mandatory components of the organization of project activities at the state and regional levels of public administration were set out in the Concept for the Implementation of Project Management in Public Authorities, approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine in 2017 [3]. This document defines the basic principles and guidelines for implementing project management in public authorities and local self-government bodies and establishes the procedure for organizing project activities and key elements of project management.

According to the Concept, all organizational and management structures required for the implementation of project activities can be classified on the basis of the following grounds: the period of operation (temporary and permanent); involvement in the implementation of the project approach or key functions (providing, including auxiliary, structures for supporting project activities, making decisions and implementing the project approach). The adoption of the Concept did not significantly change the organizational and managerial structure of project activities in public administration entities while consolidating new functional structures at the regional level and the possibility of participation of municipal public administration entities in the implementation of regional projects and the activities of supporting and auxiliary bodies for project activities.

At the regional level, many public entities have adopted the structure, adapting the organizational and management links of the national example. At the same time, it is mandatory for public administration at the regional level to establish such functional elements as a regional office (project management office), a coordinating body, and/or a project committee.

Analysis of recent achievements and publications. It should be noted that the issue of organization and development of project management offices is not the

subject of in-depth scientific research. Existing scientific developments are few and deal with the most general issues, such as the variety of types of offices, the functions they perform, and the place of offices in project management systems. The issue of using project management offices has been studied in the works of foreign researchers T. Block and J. Frame, C. Crawford, P. Rada and J. Levine, J. Hill, J. Kendall and S. Rollins, M. Parry, etc. It is also worth noting the study of program management offices in the works of K. Letavek, L. Tiahanna, P. Dwyer and M. Habib. Although. Among domestic studies, the issue of project office is considered only as a phenomenon that exists in the project management system. Therefore, the **purpose of the article** is to study some aspects of the creation and functioning of a project office in the context of intersectoral interaction of public administration.

Presentation of the main material. The concept of «project office» has been introduced into the practice of public administration recently, while at the corporate level of domestic practice, the synonymous concept of «project management office» has been used for more than 15 years.

A project management office is a centralized organizational structure designed to improve the methods and results of project management [8].

According to foreign practitioners I. Kendall and K. Rollins, an effective project management office (hereinafter – PMO) should have the following characteristics [3]:

- the office should facilitate bringing a large number of projects to the stage of completion without attracting additional resources (for example, the number of completed projects should increase to 50%);
- the majority of projects should be completed in a significantly reduced timeframe (e.g., the PMO should reduce the average duration of projects by 25%);
- PMO should have a tangible and positive impact on the practical results of organizations, even non-profit ones;
- the entire management team of the organization should see the benefits of implementing the PMO and the benefits that the implementation of the office can bring to each manager.

These characteristics are given for PMOs operating at the organizational level. However, they can be tested and adapted for the public administration system.

Without a single approach to defining the conceptual space of the category «project office», most existing approaches can be systematized according to the grounds given in Table 1.

Table 1

Approaches to defining the concept of «Project Office»
[systematized by the author]

Characteristics of the approach	Definition of the concept
Service delivery technology and area of expertise	A comprehensive system of support for small and medium-sized technological entrepreneurship, operating on a 'one-stop shop' basis, and providing fast and unhindered access to the services of innovation, engineering, technological, financial and credit infrastructure
Element of the supporting infrastructure	Specific infrastructure that ensures the implementation of a pool of projects within the system of computer, communication and information technologies and established standards for project management activities
Management consulting	A management consulting center where internal consultants provide assistance to the company's management and employees in the field of project management. An organizational center where internal consultants provide assistance to the company's management and employees in the field of project management and portfolio management of innovative projects
Space for ensuring the implementation of the plan	It is an invaluable assistant to project managers: it helps to initiate a project correctly, assess available resources, provide them for new projects, and select a team. The project office also monitors the progress of the project, its success, significance, checks for compliance with the company's strategy and goals, and changes priorities if necessary. It helps to make a timely decision to close the project and do so in the most correct way: disband the team, evaluate the results, summaries the results and learn lessons
Institute of centralization and coordination	An organizational structure designed to structure and streamline all processes related to the implementation of a new idea, as well as to share methodologies, tools and resources

Some scholars consider project offices as a factor of strategy implementation and propose to distinguish 3 levels of project offices, which can be interpreted in the framework of this study as follows [4]:

1. Central project office – a structure that performs planning and control of project activities, methodological and administrative support, creation of a project-oriented management system, portfolio management, and management of individual cross-functional projects and programs.
2. Functional project office – a unit responsible for project tasks in the part of a specific functional unit.
3. Project office – a unit whose functionality is narrower and limited to a specific program/project (project offices for education, healthcare, etc.).

Kendall and Rollins identify 4 models of PMOs that can be interpreted in the context of cross-sectoral cooperation (Table 2).

Table 2

Possible models of a project office for intersectoral cooperation in the public administration system
[systematized by the author]

Model of a project office in the public administration system	Main functions	Performance criteria
Project office - Repository	1) maintaining a register of initiatives and projects of intersectoral cooperation; 2) maintaining an archive of projects involving public administration entities; 3) creating a structural knowledge base of project management in a public administration entity	1) availability of complete information on project initiatives, ongoing and completed projects involving public administration entities; 2) timely provision of information on projects involving public administration entities
Project office - Mentor	1) development of a project management methodology in a public administration entity (entities); 2) development of project management standards, including in the area of cross-sectoral cooperation; 3) development of project documents; 4) training in knowledge and skills to implement the project approach with the participation of public administration entities	1) availability of project management methodologies and standards at the public administration entity(ies); 2) level of project documentation; 3) development of project management competences of the participants in cross-sectoral cooperation projects
Project office - Enterprise	1) management and control of the implementation of projects involving public administration entities; 2) project risk management in the process of initiating and implementing projects involving public administration entities; 3) collection of data necessary for the formation of a project portfolio at the appropriate level or at a public administration entity; 4) examination of project initiatives and projects, assessment of the development of project activities of a public administration entity	Implementation of projects according to specified quality parameters, on time and within budget
Project office - immediate result	1) strategic planning through the proper selection of a register of possible and implemented cross-sectoral cooperation projects; 2) a methodological guide for projects involving public administration entities in order to identify ways to reduce their duration and eliminate risks; 3) implementation of comprehensive calendar planning of projects involving public administration entities, introduction of reporting on the progress of their implementation	1) implementation of the goals and concepts of strategic planning in the public administration system through projects; 2) implementation of projects with the participation of public administration entities with specified quality parameters, on time and within budget

Project offices established at all levels of public administration, in addition to the regulatory functions performed to implement national priorities for cross-sectoral cooperation, should have the functions of the «Project Office – Enterprise» and «Project Office – Immediate Result» models. In addition, the following function of the Project Office–Mentor model is important for the implementation of cross-sectoral cooperation: training in knowledge and skills for the implementation of the project approach with the participation of public administration entities. In particular, the implementation of initiative projects of intersectoral cooperation requires the

development of project management competencies in all participants of intersectoral cooperation projects.

The creation and use of a project office are essentially implemented within the framework of a project, an example of which is shown in Fig. 1

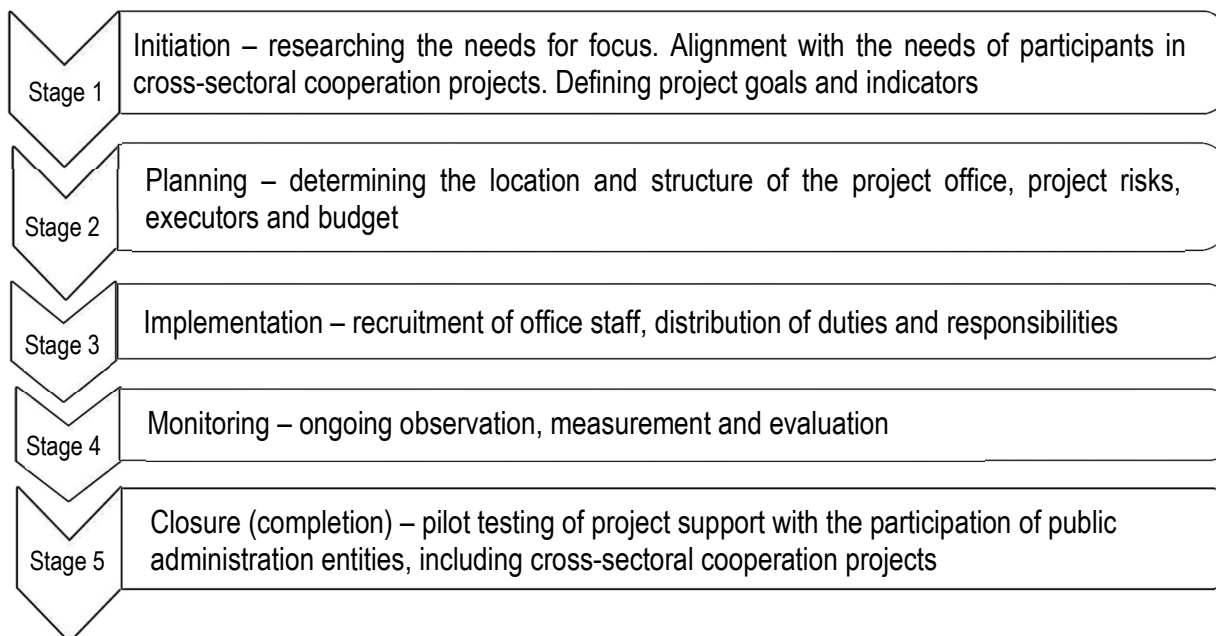


Figure 1. An example of the life cycle of a project for the creation and implementation of a project office performing functions in the field of cross-sectoral cooperation [compiled by the author]

Certainly, regulatory project offices (state, departmental, regional) can be vested with functions in the field of cross-sectoral cooperation (Table 3), and it is not advisable to create a separate structure.

As part of the example of the life cycle shown in Fig. 1, the results presented in Table 3 should be obtained at each stage. The development is based on the approach proposed by I. Kendall and K. Rawlins [8].

It should be noted that if the functions of the project office for intersectoral cooperation are assigned to the existing regulatory project office for achieving national priorities, as mentioned earlier, some of the results become irrelevant.

Table 3

An example of the results of the stages of the life cycle of establishing and implementing a project office for intersectoral cooperation [systematized by the author]

Life cycle stage	Result
Initiation	Charter (Regulations) on the activities of the project office for intersectoral cooperation
Planning	draft organizational structure of the project office for intersectoral cooperation; project of material and technical equipment of the project office for intersectoral cooperation (including spatial planning solutions, software of functioning); Implementation plan (roadmap); WBS project
Execution	Project management plan
Control	Reports on the stages of establishment of the project office for intersectoral cooperation; progress reports on the implementation of the plan (roadmap); indicators; schemes of actual communication
Closure (completion)	Sustainability plan for the project office; development plan; schemes of regulated communication

At the municipal level, the creation of a project office is not regulated by law, but these public administration entities participate in initiative projects of public administration.

Thus, project offices and other structures functioning in public administration entities may be institutional, i.e., created to implement a regulatory legal act with established requirements for the structure and procedure of activities and initiatives created by public administration entities independently.

It should be noted that a project office established at any level of public administration will perform basic functions (regulatory and/or defined by the chosen model or their synergy) and advanced functions that reflect the specifics of its purpose.

The basic functions, for example, may include:

- development and implementation of the project management methodology and control over compliance with the project management methodology;
- creating a project register and consolidated project reporting;
- assistance in planning and monitoring the implementation of individual projects on request or on an ongoing basis.

An example of the extended functions of a cross-sectoral project office:

- Promoting the implementation of cross-sectoral cooperation projects among the population (local communities), business structures, and public administration structures;
- development of measures to increase the investment attractiveness of the territory of the public administration entity's authority for the implementation of public-private partnership projects and concessions;
- centralized allocation of managers and administrators of cross-sectoral cooperation projects;
- selection, use, support, and development of an information system for planning and monitoring cross-sectoral cooperation projects;
- maintaining document flow on cross-sectoral cooperation projects;
- use and support of the system of incentives for project participants in the regions involved in the implementation of cross-sectoral cooperation projects;
- organization of training in project management and direct training in the specifics of implementing cross-sectoral cooperation projects;
- formation of a reserve of project specialists of various levels in the field of cross-sectoral cooperation;
- audit of cross-sectoral cooperation projects;
- knowledge management in the field of cross-sectoral cooperation project management (collection, analysis, synthesis, and dissemination of knowledge among project participants);
- portfolio management in the field of cross-sectoral cooperation (control over the compliance of projects with the strategy of the state, region, and municipality);
- ensuring the formation of a project portfolio, its balancing and monitoring).

At the municipal level, the following forms of project offices can be implemented use of a separate unit of the municipal administration;

- assigning project office functions to an existing unit of the municipal administration;
- a project structure consisting of employees of different units of the municipal administration;
- the functions of the project office are performed by a separate employee of the municipal administration unit.

Any project structure in the public administration system that is necessary for cross-sectoral cooperation, possibly temporary, including a project office created to support the implementation of a specific project.

The project office and project team of any level of public administration can function within the framework of the concept of «Virtual Organization» proposed by M. Castells [4]. The development of organizational structures operating within this concept is associated with the improvement of information technology.

Conclusions. Thus, project offices and other structures functioning in public administration entities may be institutional, i.e., created to implement a regulatory legal act with established requirements for the structure and procedure of activities and initiatives created by public administration entities independently. The analysis of theoretical, methodological, and regulatory sources and the systematization of the identified approaches allow us to propose a classification of functional structures for implementing the project approach to intersectoral interaction in the public administration system on the following grounds: level of institutionalization; spread of project activity support; involvement of public administration entities; period of operation and type of structure; providing, implementing or managing processes; integration into the organizational and managerial structure of the current legal framework has determined the composition of mandatory participants in project activities in public administration, their functions are defined on the basis of regulatory and methodological sources, adjusted to take into account the possibility of implementing the project approach within the framework of intersectoral cooperation. These functions may become one of the grounds for developing a profile of project competencies of the elements of public administration subjects, which may be the direction of further research.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Долішній М., Злупко С., Писаренко С. Регіональна політика та механізм її реалізації. Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. досліджень. К.: Наукова думка, 2003. 503 с.
2. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку. Монографія / Варналій З.С., Мокій А.І., Новікова О.Ф. та ін. / Національний ін-т стратегічних досліджень. К.: Знання України, 2005. 498 с.
3. Державна регіональна політика України: особливості та стратегічні пріоритети. Монографія / За ред. З.С. Варналія. К.: НІСД, 2007. 820 с.
4. Програмно-цільовий підхід до державного управління соціальною напругою в регіонах країни. Монографія / М.О. Кизим, В.В. Узунов. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 204 с.
5. Нерівномірність регіонального розвитку в Україні: теоретико-методологічні засади і інструментарій оцінки. Монографія / М.О. Кизим, О.В. Раєвнева, А.Ю. Бобкова. Х.: ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК», 2011. 200 с.
6. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. та ін. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. К.: ТОВ «Софія», 2012. 128 с.
7. Бобровська О.Ю., Крушельницька Т.А., Латинін М.А. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення: монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
8. Ткачук А.Ф., Маркіян Д. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади, або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.
9. Борщ Г.А., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Дехтяренко Ю.Ф., Ігнатенко О.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф., Юзефович В.В. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навч. посіб. К., 2017. 107 с.
10. Беновська Л.Я. Територіальна громада як суб'єкт регулювання розвитку території: теоретичні аспекти. Регіональна економіка, 2018, № 1, С. 30–39.

REFERENCES

1. Dolishnii, M., Zlupko S., & Pysarenko, S. (2003). Rehionalna polityka ta mekhanizm yii realizatsii. Nats. akad. nauk Ukrainy, In-t rehion. doslidzhen. K. Naukova dumka, 503 [in Ukrainian].
2. Rehiony Ukrainy: problemy ta priorytety sotsialno-ekonomichnoho rozvytku (2005). Monohrafiia / Varnalii Z. S., Mokii A. I., Novikova O. F. ta in. / Natsionalnyi in-t stratehichnykh doslidzhen. K. Znannia Ukrainy, 498 [in Ukrainian].
3. Derzhavna rehionalna polityka Ukrainy: osoblyvosti ta stratehichni priorytety (2007). Monohrafiia / Za red. Z.S. Varnalii. K. NISD, 820 [in Ukrainian].
4. Prohramno-tsilovyi pidkhid do derzhavnogo upravlinnia sotsialnoi napruhoiu v rehionakh krainy (2007). Monohrafiia / M.O. Kyzym, V.V. Uzunov. Kh.: VD «INZhEK», 204 [in Ukrainian].
5. Nerivnomirnist rehionalnoho rozvytku v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady i instrumentarii otsinky (2011). Monohrafiia / M.O. Kyzym, O.V. Raievniva, A.Yu. Bobkova. Kh. FLP Liburkina L.M.; VD «INZhEK», 200 [in Ukrainian].
6. Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeiskykh krain ta perspektyvy Ukrainy (2012). Boryslavska O., Zaverukha I., Zakharchenko E., ta in. Shveitsarsko-ukrainskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini» DESPRO. K. TOV «Sofiia», 128 [in Ukrainian].
7. Bobrovska, O.Yu., Krushelnytska, T.A., & Latynin, M.A. (2017). Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannia i naroshchennia : monohrafiia. Dnipro : DRIDU NADU, 362 [in Ukrainian].
8. Tkachuk A.F. & Markiiian D. (2016). Vnutrishni ta zovnishni resursy dlia rozvytku hromady abo Chomubrak hroshei ne ye pervynnoi problemoiu hromady? K. IKTs «Lehalnyi status», 152 [in Ukrainian].
9. Borshch, H.A., Vakulenko, V.M., Hrynychuk, N.M., Dekhtiarenko, Yu.F., Ihnatenko, O.S., Kuibida, V.S., Tkachuk, A.F., & Yuzefovych, V.V. (2017) Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh: navch. posib. K., 107 [in Ukrainian].
10. Benovska, L.Ia. (2018). Terytorialna hromada yak subiekt rehuliuвання rozvytku terytorii: teoretychni aspekty. Rehionalna ekonomika, 1, 30-39 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 18.12.24 р.
Прийнято до друку 21.01.25 р.*

УДК 351.72:336.717.8

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-78-89>

Кучеренко Світлана, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Kucherenko Svitlana, PhD, Assistant Professor of Economics Department at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ ksvetau66@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-1212>

Леваєва Людмила, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Levaieva Liudmyla, Ph.D., Assistant Professor of Economics Department at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ lluda85@i.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>

Дармостук Денис, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Darmostuk Denys, PhD in Public Administration. Associate Professor of Department of Public Management and Administration Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ director@koblc.gov.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1897-1521>

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

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

✉ serhio902@ukr.net

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

ФІНАНСОВЕ ПОСЕРЕДНИЦТВО В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ЙОГО ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

FINANCIAL INTERMEDIATION IN THE NATIONAL ECONOMY AND ITS STATE REGULATION IN UKRAINE

Анотація. У статті проаналізовано тенденції розвитку фінансового посередництва в Україні, визначено його роль в національній економіці та розглянуто основні нормативні документи, якими здійснюється державне регулювання. Ефективне функціонування фінансового ринку неможливе без формування та розвитку надійних фінансових посередників, зокрема банків і небанківських фінансових установ. Розкрито їхню роль та значення як ключових складових інфраструктури, що забезпечують суб'єктів ринку фінансовими ресурсами та сприяють діяльності активних інвесторів. Обґрунтовано передумови виникнення фінансових посередників, залежно від їхньої ролі на фінансовому ринку. Охарактеризовано основні функції фінансових посередників та основні

макроекономічні показники, що характеризували роль фінансових посередників в економіці України на 2020–2023 рр. Наголошено, що фінансове посередництво в Україні регулюється низкою нормативних документів, які охоплюють банківську діяльність, небанківські фінансові установи, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди та інші суб'єкти фінансового ринку. Доведено, що державне регулювання спрямоване на забезпечення стабільного функціонування фінансового сектору, захист прав споживачів фінансових послуг та підтримку економічного зростання.

В Україні фінансове посередництво відіграє важливу роль в акумуляції капіталу, його перерозподілі між різними секторами економіки та створенні умов для економічного зростання. Водночас фінансова система країни стикається з численними викликами, зокрема кризами, що викликають фінансову нестабільність, війною, зростаючими ризиками та потребою в адаптації до нових умов міжнародної торгівлі та інвестицій.

Фінансове посередництво в умовах воєнного конфлікту, як і будь-які інші економічні процеси, зазнає значних змін. Проблеми доступу до капіталу, зростання ризиків неплатоспроможності, дефіцит ресурсів та пошук нових джерел інвестування вимагають перегляду підходів до управління фінансовими ресурсами. Тому вивчення розвитку фінансового посередництва в Україні та здійснення його державного регулювання є актуальним для розуміння шляхів подолання кризових явищ та сприяння економічному зростанню у майбутньому.

Ключові слова: банки, державне регулювання фінансового посередництва, кредитні спілки, лізингові компанії, ломбарди, небанківські фінансові установи, недержавні пенсійні фонди, страхові компанії, факторингові компанії, фінансовий ринок, фінансові посередники.

Abstract. The article analyzes the trends in the development of financial intermediation in Ukraine, determines its role in the national economy, and considers the main regulatory documents that carry out state regulation. The effective functioning of the financial market is impossible without the formation and development of reliable financial intermediaries, in particular, banks and non-bank financial institutions. The authors reveal their role and importance as key components of the infrastructure that provide market entities with financial resources and promote the activities of active investors. The article substantiates the prerequisites for the emergence of financial intermediaries, depending on their role in the financial market. The article characterizes the main functions of financial intermediaries and the main macroeconomic indicators that characterize the role of financial intermediaries in the economy of Ukraine for 2020-2023. The authors emphasize that financial intermediation in Ukraine is regulated by a number of regulatory documents that cover banking activities, non-bank financial institutions, insurance companies, credit unions, investment funds, and other financial market entities. The article proves that state regulation is aimed at ensuring the stable functioning of the financial sector, protecting the rights of consumers of financial services, and supporting economic growth.

In Ukraine, financial intermediation plays an important role in the accumulation of capital, its redistribution between different sectors of the economy and creating conditions for economic growth. At the same time, the country's financial system faces numerous challenges, in particular crises that cause financial instability, war, growing risks, and the need to adapt to new conditions of international trade and investment.

Financial intermediation in conditions of military conflict, like any other economic process, undergoes significant changes. Problems of access to capital, increasing risks of insolvency, shortage of resources, and search for new sources of investment require a revision of approaches to the management of financial resources. Therefore, studying the development of financial intermediation in Ukraine and implementing its state regulation is relevant for understanding ways to overcome crisis phenomena and promote economic growth in the future.

Keywords: banks, state regulation of financial intermediation, credit unions, leasing companies, pawnshops, non-bank financial institutions, non-state pension funds, insurance companies, factoring companies, financial market, financial intermediaries.

Постановка проблеми. Розвиток фінансового посередництва є одним з ключових факторів, що визначає ефективність функціонування економіки. Фінансові посередники, до яких належать банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, небанківські фінансові установи та інші організації, здійснюють посередництво між тими, хто має заощадження, і тими, хто потребує інвестиційних ресурсів. У сучасних умовах глобалізації, інновацій та економічних викликів, розвиток ефективної системи фінансового посередництва є критично важливим для забезпечення стабільності та динамічного розвитку національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток фінансового посередництва досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед ключових фахівців, чиї праці зосереджені на сутності фінансового посередництва, відзначаємо таких дослідників: В. Вірменко [1], С. Герасимова [4], Н. Орлова [6], О. Полетаєв [2], П. Рубанов [3]. Пропозиції щодо вдосконалення діяльності фінансових посередників зробили у своїх дослідженнях С. Міщенко [8], М. Савлук [8] та ін.

Метою дослідження є аналіз розвитку фінансового посередництва в Україні, визначення його ролі в національній економіці та державного регулювання для забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

Виклад основного матеріалу. Фінансове посередництво є важливим елементом економічної системи будь-якої країни, оскільки забезпечує ефективний рух капіталу між суб'єктами економіки. Фінансові посередники, такі як банки, інвестиційні фонди, страхові компанії, пенсійні фонди та інші інститути, допомагають накопичувати, перерозподіляти і інвестувати фінансові ресурси. Вони виступають основним механізмом, що з'єднує суб'єкти, які мають надлишкові кошти (вкладників, інвесторів) із суб'єктами, які потребують фінансування (позичальники, бізнес). У контексті України фінансове посередництво відіграє критичну роль у підтримці економічної стабільності та зростання, особливо в умовах глобальної інтеграції та складної економічної ситуації, спричиненої війною, фінансовими кризами та реформами.

Фінансове посередництво – це процес, за допомогою якого фінансові посередники (банки, кредитні спілки, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні компанії тощо) акумулюють тимчасово вільні фінансові ресурси та надають їх у користування іншим суб'єктам економіки, що потребують фінансування. Посередники допомагають знизити транзакційні витрати та інформаційні асиметрії, а також забезпечують ефективний розподіл ресурсів у економіці.

Основне призначення фінансових посередників полягає у фінансуванні економічної діяльності та в забезпеченні ефективного перерозподілу капіталу у суспільстві. Передача капіталу від заощаджувачів до позичальників може відбуватися за двома схемами, а саме: шляхом прямого та опосередкованого фінансування (рис. 1).

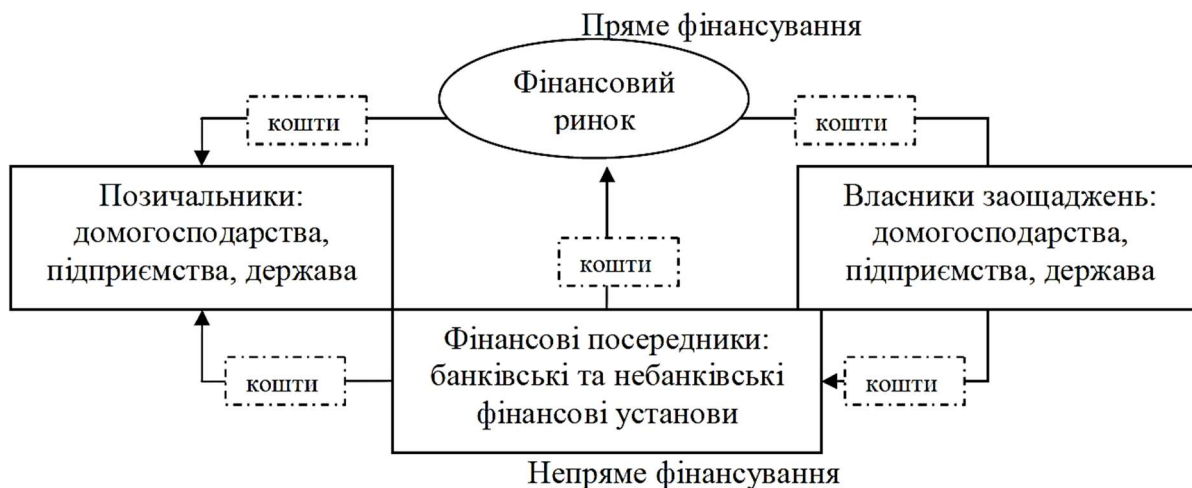


Рис. 1. Рух коштів на фінансовому ринку [1].

Історично виникнення фінансового посередництва пов'язується із процесом розподілу праці в сфері обслуговування обігу фінансових активів, що поступово набувало ознак самостійного виду економічної діяльності [2, с. 40].

Передумови виникнення фінансових посередників, залежно від їхньої ролі на фінансовому ринку, включають:

1. *Макроекономічні фактори*: стабільність розвитку національних економік. Під час кризи або при високій інфляції важко визначити реальний дохід від фінансових активів, що ускладнює динамічний розвиток фінансового посередництва. Економічне зростання веде до збільшення вільних коштів у населення та, як наслідок, зростання попиту на послуги фінансових посередників.

2. *Інституційні фактори*: збалансоване державне регулювання фінансових органів і нормативно-правове забезпечення діяльності посередників допомагає захистити інтереси інвесторів. Важливе також формування особливого інвестиційного середовища для фінансових посередників, що включає розвинену інфраструктуру фінансового ринку.

П. Рубанов серед сучасних теорій фінансового посередництва вирізняє такі [3, с. 99]:

- концепцію забезпечення ліквідності, згідно з якою банки як фінансові посередники вважаються основними джерелами ліквідності активних і пасивних операцій;
- концепцію управління ризиками, яка наголошує на вивченні радикальних змін у діяльності банків, які сприяли розвитку фінансових ринків та інновацій у фінансовій сфері;
- теорію трійчастої трансформації (трансформація капіталів, ризиків, строків).

С. Герасимова у своїй науковій праці [4, с. 104] взагалі припускає, що всі фінансові установи, що діють на фінансовому ринку, є фінансовими посередниками. Така точка зору теж заслуговує на увагу, оскільки згідно з пп. 1 п. 1 ст. 1 ЗУ «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» «фінансова установа – це юридична особа, яка відповідно до закону, надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку (банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові

компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг)» [5]. Але на фінансовому ринку, крім фінансових посередників, діють також домашні господарства (населення), суб'єкти господарювання різних форм власності (інститути позафінансової сфери), а також держава і місцеві органи влади, які не володіють повноваженнями для виконання функцій фінансового посередництва.

Погоджуємося з думкою Н. Орлової, що «роль фінансових посередників на фінансовому ринку важко переоцінити, тому що вони функціонують згідно з особливостями фінансового ринку, співвідношення попиту та пропозиції, що склались в певний момент часу» [6, с. 138].

Основні функції фінансових посередників:

- мобілізація заощаджень – залучення грошових коштів від населення та бізнесу;
- перерозподіл капіталу – надавання фінансових ресурсів тим суб'єктам економіки, які потребують інвестицій;
- зниження ризиків – диверсифікація ризиків за допомогою розподілу капіталу серед різних активів та галузей;
- надання фінансових послуг – забезпечення кредитування, страхування, інвестування та інших фінансових продуктів;
- забезпечення ліквідності – надання інвесторам можливості швидко купувати або продавати активи без значних втрат у вартості.

Якщо розглядати фінансові установи як виробників і споживачів різноманітних фінансових продуктів, вони спрямовують надлишкові кошти з ринку споживачів на підтримку довгострокових інвестицій у реальний сектор економіки, а також сприяють обміну товарами та послугами. Таким чином, фінансові установи не лише підтримують економічне зростання, але й формують нову додаткову вартість, сприяючи розширеному економічному відтворенню за умов взаємодії фінансових інститутів, ринків, інфраструктури та правового регулювання фінансової діяльності.

Загалом, можна зазначити, що фінансові посередники, як активні учасники фінансового ринку, забезпечують ефективне функціонування різних секторів економіки, мобілізуючи та перерозподіляючи фінансові ресурси серед юридичних і фізичних осіб. Ці процеси простежуються протягом усіх етапів розвитку світової економіки, що підтверджується дослідженнями вітчизняних та іноземних науковців про роль і значення фінансових посередників у господарській системі країни. Накопичуючи значні обсяги коштів, фінансові посередники стають ключовим джерелом інвестицій у економіку країни, що демонструє їх основну функцію.

Поняття фінансових посередників є складним і багатовимірним, тому для повноцінного розуміння їхньої сутності необхідно звернути увагу на їхню класифікацію. У науковій літературі існує значна кількість різних класифікацій фінансових посередників, однак усі вони мають певні недоліки. Розглянувши підходи щодо класифікації небанківських фінансових установ багатьох дослідників погоджуємось із думкою М. Савлука, А. Мороза та ін., які запропонували поділ небанківських фінансово-кредитних установ на такі групи:

- 1) договірні (страхові компанії, пенсійні фонди, ломбарди, довірчі товариства);
- 2) інвестиційні (інвестиційні фонди та компанії, фінансові, лізингові і факторингові компанії);

3) депозитні (кредитні спілки, будівельні товариства) [7, с. 460].

Фінансові посередники в Україні класифікуються за різними критеріями: за видом наданих послуг, за функціональним призначенням, за ступенем регуляції та за типом залучених коштів. Основними групами фінансових посередників є банківські установи, небанківські фінансові установи та інші спеціалізовані фінансові інститути.

Фінансове посередництво в Україні має важливе значення для економічного зростання та розвитку. За останні роки Україна поступово інтегрується у світову фінансову систему, що впливає на зміну ролі фінансових інститутів.

Таблиця 1

Основні макроекономічні показники, що характеризують роль фінансових посередників в економіці України, 2020–2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2023 до 2020, +,-
Кількість банків	73	71	67	63	-10
Прибуток банківської системи (млрд грн)	39,7	77,5	24,7	130,55	+90,85
Частка працюючих кредитів у ВВП (%)	~15%	~14%	~12%	~10%	-5%
Частка держоблігацій у банківських активах (%)	35%	38%	50%	55%	+20%
Зростання обсягу страхових премій (%)	5%	8%	12%	20%	+15%
Зміна активів фінансових компаній (%)	+3%	+5%	-10%	-12,3%	-15,3%
Обсяг нових кредитів ломбардів (млрд грн)	8,5	9,2	7,8	8,4	-0,1

Джерело: складено авторами на основі [8].

Фінансове посередництво в Україні регулюється низкою нормативних документів, які охоплюють банківську діяльність, небанківські фінансові установи, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди та інші суб'єкти фінансового ринку. Вони спрямовані на забезпечення стабільного функціонування фінансового сектору, захист прав споживачів фінансових послуг та підтримку економічного зростання.

Поняття «державне регулювання банківської діяльності» має різні визначення. Найбільш вдале, на наш погляд, визначення запропонували В. Міщенко, А. Яценюк та ін.: «державне регулювання банківської діяльності – це відповідна правова база, тобто закони, що регламентують діяльність банків, а також ухвалення відповідними установами, уповноваженими державою, що регламентують функціонування банків у вигляді нормативних актів, інструкцій, директив» [9].

Фінансове посередництво в Україні регулюється низкою нормативних документів, які охоплюють банківську діяльність, небанківські фінансові установи, страхові компанії, кредитні спілки, інвестиційні фонди та інші суб'єкти фінансового ринку. Вони спрямовані на забезпечення стабільного функціонування фінансового сектору, захист прав споживачів фінансових послуг та підтримку економічного зростання. Наведемо ключові основні нормативні документи, що регулюють діяльність фінансових посередників в Україні.

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [10] був прийнятий 18 вересня 1991 р. (діє з подальшими змінами). Цей закон регулює інвестиційну діяльність в Україні, включаючи інвестиції у фінансові інструменти, такі як акції, облігації та інші цінні папери. Він визначає порядок здійснення інвестицій як для фізичних, так і для юридичних осіб, а також регулює діяльність інвестиційних фондів. Інвестиційні компанії та фонди, такі як KINTO або ICU, діють у рамках

цього закону, забезпечуючи управління портфелями інвестицій для клієнтів і сприяючи розвитку ринку капіталів в Україні.

Основні положення закону:

- регулювання діяльності інвестиційних фондів – інвестиційні фонди повинні діяти відповідно до законодавчих вимог і підлягати ліцензуванню;
- захист прав інвесторів – закон передбачає механізми захисту прав інвесторів і забезпечення прозорості у діяльності інвестиційних фондів;
- державне регулювання інвестиційної діяльності – контроль за дотриманням законодавства з боку НБУ та Комісії з цінних паперів і фондового ринку.

2. Закон України «Про страхування» [11] був прийнятий 7 березня 1996 р. (діє з подальшими змінами). Цей закон регулює діяльність страхових компаній в Україні, визначає їхні обов'язки перед клієнтами, умови ліцензування та вимоги до капіталізації. Він встановлює загальні правила для всіх видів страхування, включаючи майнове, особисте та соціальне страхування. У 2020 р. НБУ запровадив нові вимоги до капіталізації страхових компаній на основі цього закону, що сприяло підвищенню стабільності ринку страхування в Україні.

Основні положення закону:

- ліцензування страхових компаній – для надання страхових послуг компанії повинні отримувати ліцензію від НБУ;
- страхові резерви – компанії повинні формувати страхові резерви для забезпечення виплат страхувальникам;
- захист інтересів споживачів – страхові компанії зобов'язані надавати інформацію про умови страхування та виплати за договорами.

3. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [12] був прийнятий 7 грудня 2000 р. (діє з подальшими змінами). Цей закон є основним правовим документом, який регулює діяльність банків в Україні. Він визначає порядок створення, ліцензування, діяльності та ліквідації банків, їхню структуру, права та обов'язки, а також механізми державного регулювання та нагляду. У 2016 р. Національний банк України (НБУ) використовував цей закон для реформи банківського сектору, що включала ліцензування та закриття неплатоспроможних банків. Результатом стало значне зниження кількості банків, але підвищення їхньої фінансової стійкості.

Основні положення закону:

- ліцензування банківської діяльності – всі банки повинні отримувати ліцензії для здійснення банківських операцій;
- забезпечення стабільності банків – закон передбачає механізми забезпечення фінансової стійкості банків та їх капіталізації;
- регулювання платіжних операцій – банки зобов'язані виконувати вимоги щодо безпечного обслуговування платежів та переказів коштів.

4. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [5] був прийнятий 12 липня 2001 р. Закон регулює діяльність небанківських фінансових установ, таких як страхові компанії, кредитні спілки, фінансові компанії та інвестиційні фонди. Він визначає порядок надання фінансових послуг, ліцензування діяльності, контроль з боку держави та права споживачів фінансових послуг. У 2019 р. на підставі цього закону НБУ був наділений додатковими повноваженнями щодо нагляду за небанківськими фінансовими установами, що дозволило йому здійснювати моніторинг діяльності страхових компаній і кредитних спілок.

Основні положення закону:

- регулювання ринку фінансових послуг – всі небанківські фінансові установи зобов'язані отримувати ліцензії для надання фінансових послуг;
- державний нагляд і контроль – закон передбачає державне регулювання ринків через Національну комісію з регулювання ринків фінансових послуг (з 2020 р. частина функцій передана Національному банку України);
- захист прав споживачів – забезпечення належного рівня прозорості надання фінансових послуг та захист інтересів клієнтів.

Закон втратив чинність на підставі Закону № 1953-IX від 14.12.2021 р.

5. Закон України «Про кредитні спілки» [13] був прийнятий 20 грудня 2001 р. Закон визначає правові засади діяльності кредитних спілок, які є кооперативними фінансовими установами, що надають кредити своїм членам на пільгових умовах. Закон регулює створення, функціонування та ліквідацію кредитних спілок, а також їхній державний нагляд. Кредитні спілки, такі як «Вигода» або «Прогрес», функціонують на основі цього закону, забезпечуючи доступ до кредитів для своїх членів на пільгових умовах.

Основні положення закону:

- ліцензування діяльності – кредитні спілки зобов'язані отримувати ліцензії для надання фінансових послуг;
- нагляд і контроль – діяльність кредитних спілок регулюється НБУ, який здійснює моніторинг їхньої фінансової стійкості;
- захист інтересів членів спілки – закон забезпечує права членів спілок на доступ до фінансових послуг на вигідних умовах.

6. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом» [14] (Закон про боротьбу з відмиванням грошей) був прийнятий 28 листопада 2002 р. (діє з подальшими змінами). Цей закон регулює заходи з боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, які повинні впроваджувати всі фінансові посередники. Він встановлює обов'язкові процедури для виявлення підозрілих транзакцій та запобігання злочинним операціям. Банки та небанківські фінансові установи впроваджують комплаєнс-програми для дотримання цього закону, наприклад, через верифікацію клієнтів та моніторинг транзакцій для виявлення відмивання коштів.

Основні положення закону:

- всі фінансові установи зобов'язані ідентифікувати своїх клієнтів і перевіряти їхні фінансові операції;
- моніторинг фінансових операцій – зобов'язання здійснювати контроль за транзакціями для виявлення підозрілих операцій;
- співпраця з правоохоронними органами – фінансові установи повинні повідомляти органи про підозрілі фінансові операції.

7. Закон України «Про депозитарну систему України» [15] був прийнятий 6 липня 2012 р. Закон регулює діяльність депозитарних установ, що здійснюють зберігання цінних паперів та облік прав власності на них. Він також встановлює правила ведення депозитарної діяльності на фондовому ринку та забезпечує прозорість операцій із цінними паперами. Центральний депозитарій України, що діє відповідно до цього закону, забезпечує безпеку та прозорість операцій з цінними паперами на фондовому ринку.

Основні положення закону:

- депозитарна діяльність – банки та фінансові установи, що здійснюють депозитарну діяльність, повинні отримати відповідні ліцензії.
- операції з цінними паперами – депозитарії здійснюють облік цінних паперів, контроль за їхньою передачею між власниками, забезпечують клірингові послуги.
- захист прав інвесторів – забезпечується зберігання та облік прав власності інвесторів на цінні папери.

8. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [16] був прийнятий 14 грудня 2021 р., є ключовим нормативним документом, що регулює діяльність фінансових посередників в Україні. Цей закон замінив попередній закон «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» і набув чинності з 1 січня 2024 р.

Основні положення закону:

- встановлює чіткі визначення фінансових послуг та їх видів, що сприяє прозорості та уніфікації термінології у фінансовому секторі;
- визначає принципи надання фінансових послуг, права та обов'язки клієнтів, а також механізми захисту їхніх прав;
- окреслює основи державного регулювання та нагляду за діяльністю з надання фінансових послуг, визначаючи повноваження відповідних регуляторних органів;
- встановлює чіткі вимоги до роботи фінансових компаній, включаючи вимоги до мінімального капіталу, управління ризиками та внутрішнього контролю;
- фінансовим компаніям та ломбардам дозволяється передавати на аутсорсинг певні функції, такі як ведення бухгалтерського обліку, внутрішній аудит, управління ризиками та комплаєнс, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності;
- Національний банк України отримує повноваження застосовувати коригувальні заходи та заходи раннього втручання для запобігання порушенням у діяльності фінансових установ;
- передбачає можливість створення регуляторної платформи для тестування інноваційних послуг, технологій та інструментів на ринках фінансових послуг, що сприятиме розвитку фінтех-індустрії в Україні.

Цей закон є фундаментальною основою для функціонування ринку фінансових послуг в Україні, спрямованою на підвищення прозорості, ефективності та стабільності фінансового сектора.

9. *Постанова НБУ «Про ліцензування банків та небанківських фінансових установ»* [17]. Постанова регулює процес ліцензування фінансових установ, включаючи банки, страхові компанії, кредитні спілки та інші небанківські фінансові установи. Вона визначає умови та вимоги для отримання ліцензій на здійснення фінансової діяльності. У 2021 р. НБУ здійснив низку перевірок страхових компаній на підставі цієї постанови, відкликаючи ліцензії в установ, які не виконували нормативні вимоги щодо капіталізації.

Основні положення постанови:

- для здійснення фінансових операцій банки зобов'язані отримувати ліцензії від НБУ;
- страхові компанії, кредитні спілки та інші установи також повинні отримати ліцензії для надання фінансових послуг;

- НБУ здійснює постійний моніторинг виконання умов ліцензування та накладає санкції за їх порушення.

Постанова втратила чинність на підставі Постанови Національного банку № 199 від 29.12.2023 р.

Ці нормативні акти забезпечують регулювання фінансового посередництва в Україні, формуючи стабільне середовище для функціонування фінансових установ і захисту прав споживачів фінансових послуг. Вони є основою для розвитку фінансового сектору та адаптації до викликів сучасної економіки.

Державне регулювання фінансових посередників безпосередньо покладено на:

- уповноважені органи державного регулювання, такі як Національний банк України, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку;
- органи державного регулювання, які здійснюють нагляд у межах своїх повноважень (Міністерство фінансів України, Антимонопольний комітет, Державна податкова служба, Фонд державного майна, Державна служба фінансового моніторингу, Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, Генеральна прокуратура, Служба безпеки України та ін.);
- саморегулівні організації.

Висновки. Отже, розвиток фінансового посередництва в Україні є важливою передумовою для забезпечення економічного зростання, залучення інвестицій та підтримки стабільності фінансової системи. Дослідження сучасних тенденцій у цій сфері, виявлення проблем та розробка рекомендацій для покращення діяльності фінансових посередників є актуальними завданнями для забезпечення стабільного та стійкого розвитку економіки України.

Виявлені і недоліки, характерні для такого типу регулювання: можливість виникнення конфліктних ситуацій між фінансовими регуляторами щодо забезпечення нагляду і контролю за діяльністю фінансових установ; можуть виникнути труднощі щодо узгодженості дій регулюючих органів. Таким чином, на сьогодні державне регулювання фінансового посередництва в Україні все ще не повністю відповідає європейським стандартам, тому виникає необхідність розробки заходів щодо удосконалення його механізму і нормативно-правового забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вірменко В. Еволюція економічних поглядів на роль фінансових інститутів і їх місце в економічній системі. *Банківська справа*. 2007. № 3. С. 77–84.
2. Полетаєв О.О. Економічна сутність фінансового посередництва. *Наукові праці*. 2010. Вип. 113. Т. 126. С. 30–44.
3. Рубанов П.М. Еволюція теоретичних поглядів на сутність фінансового посередництва. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2011. № 4. С. 97–101.
4. Герасимова С.В. Роль фінансових посередників в організації інвестиційної діяльності акціонерних товариств. *Фінанси України*. 2007. № 4. С. 103–112.
5. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». (Закон втратив чинність на підставі Закону №1953-IX від 14.12.2021). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
6. Орлова Н.С. Структурні елементи фінансового ринку та механізми їх взаємодії. *Менеджер*. 2007. № 1 (39). С. 137–142.

7. Савлук М.І., Мороз А.М., Лазепко І.М. та ін. Гроші та кредит: підручник ; за наук. ред. М.І. Савлука. 6-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2011. 589 с.
8. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 12.12.2024).
9. Міщенко В.І., Яценюк А.П., Коваленко В.В., Коренєва О.Г. Банківський нагляд: навч. посібн. Київ: Вид-во «Знання», 2004. 406 с.
10. Закон України «Про інвестиційну діяльність» (Документ 1560-XII, чинний, поточна редакція – Редакція від 10.10.2022, підстава – 2518-IX) Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1560-12#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
11. Закон України «Про страхування» (Документ 1909-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 20.06.2024, підстава – 3720-IX). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
12. Закон України «Про банки і банківську діяльність» (Документ 2121-III, чинний, поточна редакція – Редакція від 19.10.2024, підстава – 3983-IX) Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
13. Закон України «Про кредитні спілки» (Документ 3254-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 01.01.2024, підстава – 3498-IX). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
14. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» (Документ 361-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 23.09.2024, підстава – 3894-IX). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
15. Закон України «Про депозитарну систему України» (Документ 5178-VI, чинний, поточна редакція – Редакція від 27.09.2024, підстава – 3585-IX). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5178-17#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
16. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (Документ 1953-IX, чинний, поточна редакція – Редакція від 30.12.2024, підстава – 4143-IX). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134> (дата звернення: 31.12.2024).
17. Постанова НБУ «Про ліцензування банків та небанківських фінансових установ» (Постанова втратила чинність на підставі Постанови Національного банку № 199 від 29.12.2023). Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0153500-21#Text> (дата звернення: 12.12.2024).

REFERENCES

1. Virmenko, V. (2007). Evolyuciya ekonomichny`x poglyadiv na rol` finansovy`x insty`tutiv i yix misce v ekonomichnij sy`stemi [Evolution of economic views on the role of financial institutions and their place in the economic system]. *Bankivs`ka sprava – Banking*, 3, 77–84 [in Ukrainian].
2. Poletaev, O.O. (2010). Ekonomichna sutnist` finansovogo poseredny`czstva [Theoretical and methodological essence of financial intermediation]. *Naukovi praci – Scientific papers*, 113/126, 30–44 [in Ukrainian].
3. Rubanov, P.M. (2011). Evolyuciya teorety`chny`x poglyadiv na sutnist` finansovogo poseredny`czstva [The evolution of theoretical views on the essence of financial intermediation]. *Visny`k Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series Economics*, 4, 97–101 [in Ukrainian].
4. Gerasimova, S.V. (2007). Rol` finansovy`x poseredny`kiv v organizaciji investy`cijnoyi diyal`nosti akcionerny`x tovary`stv [The role of financial intermediaries in the organisation of investment activity of joint stock companies]. *Finansy` Ukrayiny` – Finansy Ukrainy*, 4, 103–112 [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrayiny` «Pro finansovi poslugy` ta derzhavne reguluvannya ry`nkiv finansovy`x poslug» [On Financial Services and State Regulation of Financial Services Markets]. (Zakon vtraty`v chy`nnist` na

- pidstavi Zakonu from December 14 2021, №1953-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> [in Ukrainian].
6. Orlova, N.S. (2007). Strukturni elementy finansovogo ry`nku ta mexanizmy` yix vzayemodiya [Structural elements of the financial market and mechanisms of their interaction]. *Menedzher – Manager*, 1 (39), 137–142 [in Ukrainian].
 7. Savluk, M. I., Moroz, A. M., Lazepko, I.M. etc. (2011). *Groshti ta kredyt: pidruchnyk [Money and Credit: textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
 8. Oficijnyj sayt Ministerstva finansiv Ukrayiny` – Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. Retrieved from <https://minfin.com.ua/> [in Ukrainian].
 9. Mishhenko, V.I., Yacenyuk, A.P., Kovalenko, V.V. & Korenyeva, O.G. (2004). *Bankivs`kyj naglyad: navch. posibn [Banking supervision: a textbook]*. Kyiv: Vy`d-vo «Znannya» [in Ukrainian].
 10. Zakon Ukrayiny` «Pro investy`cijnu diyal`nist`» [On Investment Activity] (Dokument 1560-XII, chy`nnyj, redakciya vid 10.10.2022, pidstava – 2518-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1560-12#Text> [in Ukrainian].
 11. Zakon Ukrayiny` «Pro straxuvannya» [On Insurance] (Dokument 1909-IX, chy`nnyj, redakciya vid 20.06.2024, pidstava – 3720-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> [in Ukrainian].
 12. Zakon Ukrayiny` «Pro banky` i bankivs`ku diyal`nist`» [On Banks and Banking] (Dokument 2121-III, chy`nnyj, redakciya vid 19.10.2024, pidstava – 3983-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14#Text> [in Ukrainian].
 13. Zakon Ukrayiny` «Pro kredy`tni spilky`» [On Credit Unions] (Dokument 3254-IX, chy`nnyj, redakciya vid 01.01.2024, pidstava – 3498-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text> [in Ukrainian].
 14. Zakon Ukrayiny` «Pro zapobigannya ta proty`diyu legalizaciyi (vidmy`vannyu) doxodiv, oderzhany`x zlochy`nny`m shlyaxom, finansuvannyu terory`zmu ta finansuvannyu rozpovsyudzhennya zbroyi masovogo zny`shhennya» [On Prevention and Counteraction to Legalisation (Laundering) of the Proceeds of Crime, Terrorist Financing and Financing of the Proliferation of Weapons of Mass Destruction] (Dokument 361-IX, chy`nnyj, redakciya vid 23.09.2024, pidstava – 3894-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> [in Ukrainian].
 15. Zakon Ukrayiny` «Pro depozy`tarnu sy`stemu Ukrayiny`» [On the Depository System of Ukraine] (Dokument 5178-VI, chy`nnyj, redakciya vid 27.09.2024, pidstava – 3585-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5178-17#Text> [in Ukrainian].
 16. Zakon Ukrayiny` «Pro finansovi poslugy` ta finansovi kompaniyi» [On Financial Services and Financial Companies] (Dokument 1953-IX, chy`nnyj, redakciya vid 30.12.2024, pidstava – 4143-IX). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134> [in Ukrainian].
 17. Postanova NBU «Pro licenzuvannya bankiv ta nebankivs`ky`x finansovy`x ustanov» [On Licensing of Banks and Non-Bank Financial Institutions] (Postanova vtraty`la chy`nnist` na pidstavi Postanovy` Nacional`nogo banku # 199 vid 29.12.2023). Oficijnyj veb-sajt Verxovnoyi Rady` Ukrayiny`. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0153500-21#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 31.12.24 р.
Прийнято до друку 03.02.25 р.

УДК 32:316.32]-056.2/.3(100+477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-90-99>

Назарян Армен, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nazaryan Armen, postgraduate student, the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2152-7958>

СУЧАСНИЙ ЕТАП ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ПОБУДОВИ БЕЗБАР'ЄРНОГО ПРОСТОРУ В УКРАЇНІ

THE CURRENT STAGE OF THE FORMATION OF AN INCLUSIVE SOCIETY AND DEVELOPMENT BARRIER-FREE SPACE IN UKRAINE

Анотація. У статті поняття «безбар'єрність» представлено автором як ціннісну парадигму, філософію трансформаційних змін в суспільстві, що враховує унікальність кожної людини, а також як невід'ємний компонент сучасного просторового планування територій.

Наголошено, що більшість українських регіонів та міст до цього часу не відповідають підходам і принципам безбар'єрності, не адаптовані до вимог різних категорій громадян, у тому числі осіб з інвалідністю. Звернуто увагу, що окремі проблеми загострились із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Зроблено короткий аналіз основних нормативно-правових актів, створених за час незалежності, що формують базу для побудови безбар'єрного простору в Україні, які втім потребують оновлення та реагування на виклики часу, врахування кращого європейського досвіду. Зазначено, що безбар'єрний простор – це не тільки компетенції та відповідальність влади, це має бути спільна робота держави, бізнесу, наукових кіл та громадськості, зважена робота органів публічної влади та ефективна взаємодія із різними категоріями населення.

У межах дослідження представлено результати контент-аналізу, проведеного автором у період з 21 листопада 2024 р. – по 21 лютого 2025 р., що полягав в аналізі понад 200 повідомлень в онлайн-медіа (локальних, всеукраїнських) за десятьма попередньо визначеними ключовими словами та словосполученнями (пандус, інклюзивність, безбар'єрність, доступність, крісло колісне та ін.). Серед виявлених проблем найбільш часто згадувані в медіа – низька соціальна включеність осіб з інвалідністю у сферу зайнятості, невідповідність чи явні порушення державних будівельних норм, недоступність медичної інфраструктури, громадського транспорту до потреб осіб з інвалідністю, цифрові бар'єри та низка інших проблем.

На сучасному етапі розвитку України процес побудови безбар'єрного простору ще триває і потребує сформованості інклюзивного суспільства, відкритого до змін, у якому створені умови для розвитку інклюзивних органів публічної влади, інклюзивного економічного, освітнього, культурно-мистецького, соціально-трудового, екологічного (довкіллевого), медичного середовища.

Ключові слова: безбар'єрність, побудова безбар'єрного простору, людиноцентричність, принцип інклюзивності, інклюзивне суспільство в Україні.

Abstract. In the article, the concept of "barrier-free" is presented by the author as a value paradigm, a philosophy of transformational changes in society, which takes into account the uniqueness of each person, as well as an integral component of modern spatial planning of territories. It was emphasized that the majority of Ukrainian regions and cities so far do not meet the approaches and principles of barrier-free accessibility and are not adapted to the requirements of various categories of citizens, including persons with disabilities. Attention has been drawn to the fact that certain problems

have intensified with the beginning of the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine.

A brief analysis of the main regulatory and legal acts created during independence, which form the basis for building a barrier-free space in Ukraine, is made, which, however, needs to be updated and respond to the challenges of the times, taking into account the best European experience. A barrier-free space is not only the competence and responsibility of the authorities, it should be a joint effort of the state, business, academia, and the public, balanced work of public authorities, and effective interaction with different categories of the population.

The research presents the results of a content analysis conducted by the author in the period from November 21, 2024, to February 21, 2025, which consisted of the analysis of more than 200 messages in online media (local, all-Ukrainian) using ten predefined keywords and phrases (ramp, inclusiveness, barrier-free, accessibility, wheelchair, etc.). Among the identified problems, the most frequently mentioned in the media are low social inclusion of persons with disabilities in the field of employment, inconsistency or clear violations of state building regulations, inaccessibility of medical infrastructure, public transport to the needs of persons with disabilities, digital barriers and a number of other problems.

At the current stage of Ukraine's development, the process of building a barrier-free space is still ongoing and requires the formation of an inclusive society, open to change, in which conditions are created for the development of inclusive public authorities, an inclusive economy, educational, cultural-artistic, social-labor, ecological (environmental), medical environment.

Keywords: barrier-free, development of barrier-free space, human-centeredness, the principle of inclusiveness, inclusive society in Ukraine.

Постановка проблеми. В українському суспільстві, що переживає черговий трансформаційний етап свого розвитку, щороку прогресують та знаходять практичне відображення у різних проєктах ідеї людиноцентричності, толерантності, гуманізму, інклюзії. Адміністративно-територіальна реформа в Україні також актуалізувала необхідність врахування концепції інклюзивного розвитку територій у регіональних стратегіях розвитку.

Однак, незважаючи на позитивні зрушення, що відбулися за період незалежності, у тому числі шляхом створення нормативно-правової бази щодо побудови безбар'єрного середовища в Україні, більшість українських регіонів та міст до цього часу не відповідають підходам і принципам безбар'єрності.

Крім того процес створення безбар'єрного середовища в Україні додатково ускладнюється через повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, зокрема через збільшення кількості осіб з інвалідністю (станом на червень 2024 р. ця цифра складала понад 3 мільйони осіб [14]).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюція теоретичних інклюзивних поглядів представлена у працях зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких: Д. Аджемоглу, Ф. Амстронг, Б. Барбер, Дж. Беллоу, К. Бос, Д. Гупта, К. Дженкс, О. Задоя, Х. Кербо, С. Класен, Д. Купер, Т. Ньюмен, Д. Робінсон, К. Тейлор, А. Ходкінсон та ін.

Над проблематикою суспільного розвитку з позицій інклюзивності працювали В. Пришляк, О. Пришляк, М. Субтельний, В. Янчишин [11], які розглядали дане питання через призму концепції інклюзивності та вивчення зарубіжного досвіду становлення інклюзивного суспільства. Різні аспекти соціальної та освітньої інклюзії вивчали зокрема Ю. Найда та Л. Ткаченко [7].

Водночас дослідження особливостей побудови інклюзивного суспільства та безбар'єрного простору в умовах війни та поствоєнного відновлення в Україні ще не виступали предметом комплексного наукового дослідження.

Метою дослідження є аналіз сучасного етапу формування інклюзивного суспільства та побудови безбар'єрного простору в Україні.

Виклад основного матеріалу. У нашому розумінні створення безбар'єрного середовища у будь-якій країні світу є довготривалим процесом, що потребує системних змін як на рівні окремої адміністративно-територіальної одиниці, так і в країні в цілому, у першу чергу, відповідного правового регулювання.

Україна, як країна-учасниця міжнародних угод у сфері прав людини, таких як Загальна декларація прав людини [4], узяла на себе відповідальність за дотримання фундаментальних прав людини. Водночас підписання й ратифікація Україною Конвенції про права осіб з інвалідністю [5] підкреслює її прагнення стати повноправним членом Європейського співтовариства та курс на загальноєвропейські свободи.

У Конвенції зокрема визначено, що люди з інвалідністю, які мають певні порушення здоров'я стикаються з «відносницькими та середовищними бар'єрами», що заважають їх «повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими» [5]. З огляду на це особливо важливою для життєдіяльності будь-якої людини є відсутність бар'єрів та доступність до «фізичного, соціального, економічного та культурного оточення, охорони здоров'я та освіти, інформації та зв'язку» [5]. Необхідним є створення державною та місцевою владою для громадян, у тому числі з інвалідністю, рівних можливостей для самореалізації (незалежно від гендерної приналежності, національності, медичних, фінансових, релігійних чи інших особливостей). Це стосується і відсутності освітньої дискримінації та гарантування державою конституційних прав на освіту, створення рівних умов доступу до освіти.

Концепція розвитку інклюзивної освіти визначає пріоритети державної освітньої політики та завдання щодо забезпечення доступу «до якісної освіти відповідного рівня дітям з особливими освітніми потребами з урахуванням здібностей, можливостей... кожної дитини шляхом запровадження інклюзивної освіти» [6].

Постанова Кабінету Міністрів України № 784 «...щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення» затверджувала галузевий План заходів на 2009–2015 рр. «Безбар'єрна Україна», зокрема передбачала врахування вимог «щодо безперешкодного доступу до об'єктів закладів охорони здоров'я осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення під час розроблення та реалізації нових проектів будівництва та реконструкції об'єктів існуючої забудови, що будуть задіяні під час проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 р. з футболу» [12].

Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [13], Указ Президента «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» [9], схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р. [8] та Плану заходів з її реалізації [10] й інші нормативно-правові документи заклали правовий фундамент для створення сприятливих умов для побудови та розвитку безбар'єрного простору в регіонах України.

Разом з тим в умовах сучасних реалій дані процеси потребують подолання додаткових викликів у сфері публічного управління, містобудування, а також розв'язання складних проблем у різних напрямках суспільного життя, які

загострилися із початком повномасштабної агресії російської федерації на територію України.

Одним з прикладів сервісного, інклюзивного підходу до формування ветеранської політики в Україні можна вважати удосконалення можливостей для осіб з інвалідністю безкоштовно опанувати навички керування спеціалізованим автомобілем для захисників і захисниць України з інвалідністю та членів їхніх сімей, а також для родин загиблих військових.

Тож, з одного боку, безбар'єрність – це філософія, що підкреслює багатоманітність суспільства та цінність, унікальність кожної людини, незалежно від її особливостей (маломобільних груп, людей з інвалідністю, літніх людей, родин з дітьми тощо).

З іншого боку, розглядаємо безбар'єрність як невід'ємний компонент сучасного просторового планування, що передбачає архітектурно-будівельні рішення та універсальний дизайн об'єктів інфраструктури, та пов'язане, у першу чергу, зі створенням безбар'єрних (доступних) просторів, адаптованих до вимог різних категорій населення.

Підкреслимо, що саме невиконання забудовниками в Україні законодавчо встановлених норм при проєктуванні транспорту, будівель (мова про недотримання державних будівельних норм (ДБН) В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» [3]) можна розглядати в числі основних причин, через які навіть у Києві (на відміну від Варшави, Відня, Будапешту, ін.) проблеми з пандусами, облаштуванням парковок, доступністю різних житлових (нежитлових) об'єктів для людей з інвалідністю, осіб на кріслах колісних та ін.

Для Черкас актуальною також є проблема з орендою житла для людей з інвалідністю, наприклад у «т. зв. «хрущовках» 95% пандуса немає. Якщо є, прибудований до сходів і занадто крутий...» [2].

Про інші проблеми людей з інвалідністю в Україні свідчать результати проведеного нами контент-аналізу даних з відкритих джерел (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові слова та словосполученнями для Google-пошуку та аналізу інформації в медіа на тему безбар'єрності

Інклюзивність, інклюзивний, інклюзія, інклюзивні (-их) підходи (-ів)			
Безбар'єрність (-ності), безбар'єрний, бар'єрність			
Людина (людини) з інвалідністю Особа (осіб) з інвалідністю	Крісло колісне (на кріслі колісному, на кріслах колісних)	Пристосовані (не пристосовані) до потреб людини (людей) з порушеннями... (зору, слуху, рухомих функцій)	Доступність, недоступність об'єктів...
Державно-будівельні (-их) норми (норм), ДБН	Пандус (-и, -ів), пандусами	Доступність (-ності), Карта (карту) доступності	Рада (ради) безбар'єрності

У період з 21 листопада 2024 р. – по 21 лютого 2025 р., фактично за 3 місяці було проаналізовано понад 200 повідомлень у медіа за десятьма попередньо визначеними ключовими словами та словосполученнями (табл. 1), на основі яких згруповано основні проблеми (рис. 1).

Огляд проблем, наведених на рис. 1, акцентує увагу на важливому моменті – низький рівень соціальної, медичної та соціально-трудова інклюзії. Представлені графічно проблеми зображені – від найбільш розповсюджених (тобто тих, про які було найбільше інформаційних повідомлень в медіа) – до проблем, що зустрічалися під час аналізу у меншій кількості. У процесі аналізу досліджувався контент (зміст інформаційних повідомлень) онлайн-медіа (інтернет-порталів), як локальних (Тернопіль, Чернівці, Луцьк, Одеса, Полтава), так і всеукраїнських.



Рис. 1. Ключові проблеми, з якими стикаються особи з інвалідністю, у тому числі ветерани війни з інвалідністю (побудовано автором на основі даних контент-аналізу джерел)

«Інклюзія – це готовність суспільства пристосовуватися до індивідуальних потреб людей, а не навпаки» [15]. Тому побудова безбар'єрних (інклюзивних) просторів в Україні, з нашої точки зору – це не лише про інклюзивний розвиток територій (місцевий, регіональний, національний) чи окремих об'єктів.

На сучасному етапі розвитку України процес побудови безбар'єрного (інклюзивного) простору ще триває і потребує сформованості інклюзивного суспільства, відкритого до змін, в якому створені умови для розвитку інклюзивних органів публічної влади, інклюзивного економічного, освітнього, культурно-мистецького, соціально-трудового, екологічного (довкіллевого), медичного середовища (рис. 2).



Рис. 2. Складові сформованого інклюзивного суспільства (за матеріалами [7; 11; 16-18].

Зазначимо, що впровадження електронного врядування в публічну політику, цифровізація окремих процесів та формальна наявність певних інституцій та посад (Ради безбар'єрності при міських радах, Уповноважена Президента України з питань безбар'єрності та її представники в регіонах, ін.) жодним чином не підтверджує інклюзивності функціонування цих органів влади, якщо при цьому їхня діяльність не спрямована на реалізацію довгострокових проєктів та не має чітко вимірюваних результатів.

Водночас побудова безбар'єрного простору – це не тільки компетенції та відповідальність влади, це має бути спільна робота держави, бізнесу, наукових кіл та громадськості, зважена робота органів публічної влади та ефективна взаємодія із різними категоріями населення. Проте на практиці представники організацій громадянського суспільства, у тому числі асоціації та громадські об'єднання осіб з інвалідністю (таких як ВГО «Українське товариство сліпих», ВГО «Національна асамблея інвалідів в Україні», ВГО «Українське товариство глухих», «Всеукраїнська ліга організацій осіб з інвалідністю по зору ГС «Сучасний погляд», «Всеукраїнський парламент працездатних інвалідів», ін.), не завжди долучені повною мірою до управлінських процесів, про що також засвідчують їх непоодинокі відкриті (колективні, одноосібні) звернення, петиції та інформаційні повідомлення на офіційних вебсайтах цих та інших організацій.

Таким чином, наполягаємо, що обов'язковою умовою формування інклюзивного суспільства та безбар'єрного простору в Україні є інтеграції, тобто повноцінне включення громадськості до суспільно-політичних процесів в країні.

Висновки. Формування інклюзивного суспільства потребує, по-перше, інклюзивного підходу до врахування потреб й інтересів жителів різних територій, різних категорій населення (маломобільних груп, осіб з інвалідністю, літніх людей) при формуванні публічної (соціальної, ветеранської, ін.) політики; по-друге, створення умов для реалізації громадян в соціумі; по-третє, консолідації суспільства довкола спільних проблем розвитку територій з метою побудови ефективних взаємовідносин між державою та громадянами.

У межах дослідження було проведено контент-аналіз, який дозволив сформулювати проблемне поле формування інклюзивного суспільства та побудови безбар'єрного простору в Україні на сучасному етапі – низька соціальна включеність у сферу зайнятості, невідповідність та явні порушення державних будівельних норм, встановлених законодавчо, у тому числі недоступність житлових (нежитлових) об'єктів та медичної інфраструктури, недоступність громадського транспорту до потреб осіб з інвалідністю, цифрові бар'єри даної категорії осіб та низка інших проблем.

Вирішення цих та інших проблем на центральному та муніципальному рівнях потребує комплексних управлінських рішень щодо створення безбар'єрного середовища в Україні шляхом вибору вектору стратегічного розвитку країни на основі критеріїв ціннісної інклюзивної парадигми, заснованої на умовах демократії, загальноєвропейських цінностей, свобод, справедливості, рівних прав та можливостей, зокрема щодо доступу до освіти, медицини.

Частково в постеконічному українському суспільстві відбулося зміщення акцентів – від перекладення відповідальності за прийняття рішень та патерналістських очікувань з боку суспільства, що хтось (державна, політична, керівник підприємства, очільник громади) має вирішити їх проблеми – до спільного розв'язання суспільних проблем за участі мешканців громади, влади та бізнесу. Проте процес залучення громадських об'єднань до процесів прийняття

управлінських рішень та формування публічної інклюзивної політики в різних сферах потребує доопрацювання.

На сучасному етапі формування інклюзивного суспільства та побудови безбар'єрного простору в Україні передбачає не тільки облаштування доступної інфраструктури (зокрема, соціальної) для різних категорій осіб, але й дотримання органами влади принципів адресності, безбар'єрності при наданні публічних (зокрема, адміністративних, соціальних) послуг населенню.

Тому перспективними напрямками дослідження вбачаємо вивчення досвіду побудови та розвитку безбар'єрного середовища у європейських країнах (Данії, Швеції, Німеччини, Нідерландів, Швеції), що дозволить облаштувати аналогічні безбар'єрні простори в Україні, згідно з кращими європейськими практиками простори, «дружні» до дітей та осіб з інвалідністю, з урахуванням цифрових, соціально-економічних та освітніх потреб й інтересів різних категорій громадян, що формують запит суспільства на цифрову доступність, безбар'єрність в освіті та працевлаштуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Берегова М.І. Дидактико-практична підготовка майбутніх корекційних педагогів до роботи в умовах освітнього інклюзивного простору: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.03. Львів. 2019. 235 с.
2. Будинки без пандуса та відмова в оренді: як люди з інвалідністю шукають житло у Черкасах (портал новин «УВ» від 21 лют. 2025 р.). URL: <https://surl.li/qgejrz> (дата звернення: 25.01.2025).
3. Державні будівельні норми України. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30 лист. 2018 р. № 327. URL: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/03/DBN-V2240-2018.pdf> (дата звернення: 25.01.2025).
4. Загальна декларація прав людини від 10 грудн. 1948 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_015 (дата звернення: 25.01.2025).
5. Конвенція про права осіб з інвалідністю (міжнародний документ) від 13 грудн. 2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_g71 (дата звернення: 25.01.2025).
6. Концепція розвитку інклюзивної освіти: наказ МОН від 01 жовтн. 2010 р. № 912. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-kontseptsii-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya> (дата звернення: 25.01.2025).
7. Найда Ю.М., Ткаченко Л.М. Стандарти громадськоактивної школи: соціальна інклюзія: посібник. Київ, 2014. 68 с.
8. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
9. Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні : Указ Президента України від 03 груд. 2020 р. № 533/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
10. План заходів на 2023-2024 роки з реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 квіт. 2023 р. № 372. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-na-20232024-roky-z-realizatsii-natsionalnoi-strategii-iz-stvorennia-bezbaryernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i250423-372> (дата звернення: 20.08.2024).
11. Пришляк О., Пришляк В., Субтельний М., Янчишин В. Зарубіжний досвід формування інклюзивності суспільства: уроки для України. *Ввічливість. Humanitas*. 2024. №3. С. 131–140. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.19>.
12. Про затвердження галузевого плану заходів щодо створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших маломобільних груп населення на 2009-2015 роки «Безбар'єрна Україна»: постанова Кабінету Міністрів України від

- 29 липн. 2009 р. № 784. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
13. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 бер. 1991 р. № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12.#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
14. Промова заступника міністра соціальної політики Н. Танасишина (офіційний вебпортал Мінсоцполітики). URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23795.html> (дата звернення: 25.01.2025).
15. П'ять принципів інклюзивного суспільства. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/sviy-sered-svoyikh-pyat-pryntsyviv-inklyuzyvnoho-suspilstva> (дата звернення: 20.08.2024).
16. Стрельнікова О.О., Єсеніна Н.О. Поняття та сутність соціальної інклюзії у соціальній роботі. *Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки*: зб. наук. пр. Харків, 2019. Вип. 1 (17). С. 233–241. URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/politology/article/view/2173> (дата звернення: 20.08.2024).
17. Топіха М., Городецький С. Методичні рекомендації щодо забезпечення доступності будівель, приміщень та іншої інфраструктури закладів освіти для маломобільних груп населення (затверджено наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 22 листоп 2024 р. №1388). 2024. 37 с.
18. Mueller, James L. Case Studies on Universal Design – North Carolina State University, The Center for Universal Design, 1998.
19. Universal Designers and Consultants - Everyone's Welcome, The Americans with Disabilities Act and Museums - Washington, D.C.: American Association of Museums, 1998.
20. World report on disability 2011. World Health Organization. URL: <http://apps.who.int/bookorders/anglais/detart1.jsp?codlan=1&codcol=15&codcch=809> (дата звернення: 20.08.2024).
21. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0. URL: <http://www.w3.org/TR/WCAG20/> (дата звернення: 25.01.2025).

REFERENCES

1. Berehova, M.I. (2019). *Dydaktyko-praktychna pidhotovka maibutnikh korektsiinykh pedahohiv do roboty v umovakh osvithnoho inklyuzyvnoho prostoru* [Didactic and Practical Training of Future Correctional Teachers to Work in the Conditions of Educational Inclusive Space]. *Candidate's thesis*. Lviv. [in Ukrainian].
2. Budynky bez pandusa ta vidмова v orendi: yak liudy z invalidnistiu shukaiut zhytlo u Cherkasakh (portal novyn «UV» vid 21 liut. 2025 r.) [Houses without a ramp and refusal to rent: how people with disabilities are looking for housing in Cherkasy (news portal "UV" from February 21, 2025)]. Retrieved from: <https://surl.li/qgejrz> [in Ukrainian].
3. Derzhavni budivelni normy Ukrainy. DBN V.2.2-40:2018 «Inklyuzyvnist budivel i sporud»: nakaz Ministerstva rehionalnoho rozvytku, budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy vid 30 lystopada 2018 r. № 327 [State building codes of Ukraine. DBN B.2.2-40:2018 "Inclusiveness of buildings and structures": Order of the Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services of Ukraine from November 30 2018, № 327]. *dreamdim.ua*. Retrieved from: <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/03/DBN-V2240-2018.pdf> [in Ukrainian].
4. Zahalna deklaratsiia pro prava liudyny vid 10 hrud. 1948 r. [Universal Declaration of Human Rights from December 10 1948]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_015 [in Ukrainian].
5. Konventsiiia pro prava osib z invalidnistiu (mizhnarodnyi dokument) vid 13 hrud. 2006 r. [The Convention on the Rights of Persons with Disabilities (international document) from December 13 2006]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_g71 [in Ukrainian].
6. Kontsepsiia rozvytku inklyuzyvnoi osvity: nakaz MON vid 01 zhovtn. 2010 r. № 912 [the concept of inclusive education development: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from October 01 2010, № 912]. *mon.gov.ua*. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-kontseptsii-rozvitku-inklyuzivnogo-navchannya> [in Ukrainian].

7. Naida, Yu.M., & Tkachenko, L.M. (2014). *Standarty hromadskoaktyvnoi shkoly: sotsialna inkluziia* [Standards of socially active school: social inclusion]. Kyiv [in Ukrainian].
8. Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku: rozporядzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 kvit. 2021 r. № 366-r. [National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 14 2021, №366-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text> [in Ukrainian].
9. Pro zabezpechennia stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 03 hrud. 2020 r. № 533/2020 [On ensuring the creation of a barrier-free space in Ukraine: Decree of the President of Ukraine from December 03 2020, № 533/2020]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533/2020#Text> [in Ukrainian].
10. Plan zakhodiv na 2023-2024 roky z realizatsii Natsionalnoi stratehii zi stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku: rozporядzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 kvit. 2023 r. № 372 [Action Plan for 2023-2024 for the Implementation of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 25 2023, № 372]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-na-20232024-roky-z-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-iz-stvorennia-bezbariernoho-prostoru-v-ukraini-na-period-do-2030-roku-i250423-372> [in Ukrainian].
11. Pryshliak, O., Pryshliak, V., Subtelnyi, M., Yanchyshyn, V. (2024). Zarubizhnyi dosvid formuvannia inkluzyvnosti suspilstva: uroky dlia Ukrainy [Foreign experience in forming an inclusive society: lessons for Ukraine]. *Vivchlyvist. Humanitas – Courtesy. Humanitas*, 3, 131–140. <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.19> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia haluzevoho planu zakhodiv shchodo stvorennia bezpereshkodnoho zhyttievoho seredovyscha dlia osib z обмеженими фізичними можливостями та іншых маломобільных груп населення на 2009-2015 roky «Bezbarierna Ukraina»: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.07.2009 № 784 [On Approval of the Sectoral Action Plan for Creating an Unhindered Living Environment for Persons with Disabilities and Other Low-Mobility Groups for 2009-2015 “Barrier-Free Ukraine”: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 29 2009, №784]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2009-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Pro osnovy sotsialnoi zakhyshchenosti osib z invalidnistiu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21 berezn. 1991 r. № 875-XII [On the Fundamentals of Social Protection of Persons with Disabilities in Ukraine: Law of Ukraine from March 21 1991, №875-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12.#Text> [in Ukrainian].
14. Promova zastupnyka ministra sotsialnoi polityky N. Tanasyshyna (ofitsiyni vebportal Minsotspolityky) [Speech by Deputy Minister of Social Policy N. Tanasyshyn (official website of the Ministry of Social Policy)]. *mss.gov.ua*. Retrieved from: <https://www.mss.gov.ua/news/23795.html> [in Ukrainian].
15. P'iat pryntsyviv inkluzyvnoho suspilstva. UNDP [Five Principles for an Inclusive Society. UNDP]. *www.undp.org*. Retrieved from: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/sviy-sered-svoyikh-pyat-pryntsypiv-inkluzyvnoho-suspilstva> [in Ukrainian].
16. Strelniakova, O.O., & Yesenina, N.O. (2019). Poniattia ta sutnist sotsialnoi inkluzii u sotsialnii roboti [The concept and essence of social inclusion in social work]. *Suchasne suspilstvo: politychni nauky, sotsiologichni nauky, kulturolohichni nauky – Modern society: political sciences, sociological sciences, cultural sciences: a collection of scientific papers*, 1(17), 233–241. Retrieved from: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/politology/article/view/2173> [in Ukrainian].
17. Topikha, M., & Horodetskyi, S. (2024). Metodichni rekomendatsii shchodo zabezpechennia dostupnosti budivel, prymishchen ta inshoi infrastruktury zakladiv osvity dlia malomobільных груп населення (zatverdzheno nakazom Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy vid 22.11.2024 r. № 1388) [Methodological recommendations for ensuring the accessibility of buildings, premises and other infrastructure of educational institutions for people with limited mobility (approved by the Order of

- the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine from November 22 2024, №1388)] [in Ukrainian].
18. Mueller, J.L. (1998). *Case Studies on Universal Design*. North Carolina State University, The Center for Universal Design [in English].
19. Universal Designers and Consultants. (1998). *Everyone's Welcome, The Americans with Disabilities Act and Museums*. Washington, D.C.: American Association of Museums [in English].
20. World Health Organization. (2011). *World report on disability 2011*. Retrieved from <http://apps.who.int/bookorders/anglais/detart1.jsp?codlan=1&codcol=15&codcch=809> [in English].
21. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0*. Retrieved from <http://www.w3.org/TR/WCAG20/> [in English].

Подано до редакції 27.01.25 р.

Прийнято до друку 3.03.25 р.

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-100-107>

Олійник Наталія, аспірант кафедри
публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди
в Переяславі

Oliinyk Nataliia, Postgraduate student of the
Department of Public Management and
Administration at Hryhorii Skovoroda University
in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2346-9908>

ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТАНДАРТИЗАЦІЇ

CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS FOR THE STUDY OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE FIELD OF FORMING A NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM

Анотація. У статті систематизовані наукові дослідження щодо поняття механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації. Зауважено, що у сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції України гармонізація національних стандартів з міжнародними нормами є необхідною умовою для розвитку промисловості, технологічного прогресу та залучення іноземних інвестицій. Відсутність ефективного публічного управління у сфері стандартизації може призвести до фрагментації нормативної бази, ускладнення ведення бізнесу, зниження якості продукції та порушення принципів доброчесної конкуренції. Зазначено, що система національної стандартизації є комплексним механізмом державного регулювання та саморегулювання, який забезпечує встановлення єдиних вимог до продукції, послуг і процесів у країні, сприяє захисту здоров'я та безпеки громадян, розвитку економіки та технологічного прогресу, а також інтеграції України у міжнародну систему стандартизації. Обґрунтовано поняття «механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації», яке пропонується розглядати як сукупність інституційних, нормативно-правових, організаційно-адміністративних та економічних інструментів, які використовуються державними органами, громадськими інституціями та іншими зацікавленими суб'єктами для забезпечення розробки, впровадження та контролю за національними стандартами з метою підвищення якості продукції, безпеки, конкурентоспроможності економіки та інтеграції у міжнародні ринки.

Механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації є ключовими інструментами державної політики, що забезпечують регулювання, контроль та розвиток стандартів на національному рівні. Вони включають правові, інституційні, економічні, організаційні, інформаційні та контрольно-наглядові заходи, які разом створюють ефективну систему регулювання. В умовах європейської інтеграції України важливим аспектом є гармонізація національних стандартів із міжнародними нормами, що сприятиме підвищенню якості вітчизняної продукції, її конкурентоспроможності та інтеграції у світові ринки.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, стандарти, стандартизація, національна стандартизація, механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації.

Abstract. The article systematizes scientific research on the concept of public administration mechanisms in the field of forming a national standardization system. The author notes that in modern conditions of globalization and European integration of Ukraine, the harmonization of national standards with international norms is a necessary condition for the development of industry, technological progress, and attracting foreign investment. The lack of effective public administration in the field of standardization can lead to fragmentation of the regulatory framework, complications of doing business, reduction of

product quality, and violation of the principles of fair competition. The article states that the national standardization system is a comprehensive mechanism of state regulation and self-regulation, which ensures the establishment of uniform requirements for products, services, and processes in the country, contributes to the protection of the health and safety of citizens, the development of the economy and technological progress, as well as the integration of Ukraine into the international standardization system. The author substantiates the concept of "public governance mechanisms in the field of forming a national standardization system", which is proposed to be considered as a set of institutional, regulatory, organizational, administrative, and economic instruments used by state bodies, public institutions, and other interested parties to ensure the development, implementation, and control of national standards in order to improve product quality, safety, the competitiveness of the economy and integration into international markets.

Public governance mechanisms in the field of forming a national standardization system are key instruments of state policy that ensure regulation, control, and development of standards at the national level. They include legal, institutional, economic, organizational, information and control, and supervisory measures, which together create an effective regulatory system. In the context of Ukraine's European integration, an important aspect is the harmonization of national standards with international norms, which will contribute to improving the quality of domestic products, their competitiveness, and integration into world markets.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, standards, standardization, national standardization, public administration mechanisms in the field of forming a national standardization system.

Постановка проблеми. Актуальність вивчення питання механізмів публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації зумовлена зростаючою роллю стандартів у забезпеченні якості продукції та послуг, інтеграції національної економіки у світові ринки, підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників, захисті прав споживачів та реалізації державної політики у сфері технічного регулювання. У сучасних умовах глобалізації та європейської інтеграції України гармонізація національних стандартів з міжнародними нормами є необхідною умовою для розвитку промисловості, технологічного прогресу та залучення іноземних інвестицій. Відсутність ефективного публічного управління у сфері стандартизації може призвести до фрагментації нормативної бази, ускладнення ведення бізнесу, зниження якості продукції та порушення принципів добросовісної конкуренції. Водночас налагоджена система державного регулювання, що включає правові, економічні, організаційні, інформаційні та контрольно-наглядові механізми, сприяє створенню прозорого, ефективного та стабільного середовища для формування, впровадження та моніторингу стандартів. Дослідження цього питання дозволяє виявити недоліки чинної системи управління, розробити пропозиції щодо її вдосконалення, адаптувати міжнародний досвід та забезпечити системний підхід до регулювання стандартів в Україні. Це особливо важливо у контексті реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що передбачає імплементацію європейських стандартів та приведення вітчизняного законодавства у відповідність до вимог ЄС. Таким чином, вивчення механізмів публічного управління у сфері національної стандартизації є не лише теоретично значущим, а й має практичне значення для сталого розвитку країни, забезпечення економічної безпеки та підвищення добробуту суспільства.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми визначення поняття «стандарт», «стандартизація», «національної стандартизації», механізмів розробки та

впровадження національної стандартизації, формування стандартизації в різних галузях економіки, їх основні аспекти аналізують економісти, правознавці, соціологи, зокрема: І. Березанська, Л. Валага, Л. Віткін, С. Вознюк, Н. Грицюк, П. Дрок, В. Дятлова, Є. Калінський, О. Нагорна, І. Оносова, А. Пірогова та ін. Водночас, відсутні системні дослідження у галузі публічного управління щодо механізмів публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації.

Мета статті – систематизувати наукові підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження механізмів публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі поняття «механізм публічного управління» [1-3] аналізується різними науковцями і має різне значення. Так, на нашу думку, механізм публічного управління є сукупністю організаційних, правових, економічних, соціальних та інформаційних засобів, за допомогою яких здійснюється державне управління суспільними процесами для досягнення стратегічних цілей розвитку держави, забезпечення ефективності діяльності публічних інституцій, реалізації прав і свобод громадян, а також задоволення суспільних потреб. Він включає систему методів, принципів, процедур та інструментів, які використовуються органами державної влади та місцевого самоврядування з метою регулювання різних сфер суспільного життя.

Основу механізму публічного управління становлять нормативно-правові акти, які визначають компетенцію державних органів, порядок прийняття управлінських рішень, а також відповідальність за їх реалізацію. Законодавче підґрунтя формує інституційну базу, в межах якої функціонують органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інші публічні структури [3].

Важливим елементом механізму є інституційна складова, яка включає державні органи, місцеві адміністрації, спеціалізовані агентства, громадські організації та інші суб'єкти, що беруть участь у процесах управління. Інституційний аспект передбачає розподіл повноважень, визначення відповідальних органів та їхньої взаємодії між собою, а також із громадськістю, бізнесом та міжнародними структурами.

Функціонування механізму публічного управління забезпечується організаційними механізмами, які включають планування, координацію, моніторинг, контроль та оцінку ефективності реалізації управлінських рішень. Організаційні механізми охоплюють систему адміністративних процедур, регламентованих заходів та управлінських технологій, що сприяють досягненню поставлених завдань.

Економічний механізм публічного управління проявляється через розподіл фінансових ресурсів, бюджетне планування, систему оподаткування, державні інвестиції та фінансове стимулювання різних секторів економіки. Він спрямований на підтримку економічної стабільності, розвиток підприємництва, підвищення ефективності використання державних коштів та забезпечення фінансової спроможності публічних інституцій.

Важливою складовою механізму публічного управління є інформаційний механізм, який забезпечує прозорість, доступність та відкритість управлінських рішень, а також зворотний зв'язок між владою та суспільством. Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління, сприяючи цифровізації державних послуг, електронному врядуванню та розвитку інформаційної взаємодії між різними суб'єктами управління.

Контрольний механізм передбачає систему державного і громадського нагляду за виконанням управлінських рішень, запровадження антикорупційних заходів, проведення аудитів, перевірок та оцінку ефективності функціонування державних інституцій. Контрольна діяльність може здійснюватися як внутрішніми державними органами, так і незалежними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Таким чином, механізм публічного управління є комплексною багаторівневою системою, що поєднує правові, адміністративні, економічні, організаційні та інформаційні інструменти для забезпечення ефективного функціонування державного управління. Його головна мета полягає у створенні умов для сталого розвитку суспільства, забезпеченні добробуту громадян, реалізації державної політики та формуванні ефективної взаємодії між владою та суспільством.

Тепер розглянемо наукові підходи до поняття «стандарт». В онтологічному сенсі стандарти ґрунтуються на узагальнених результатах науки, техніки та практичного досвіду та спрямовані на досягнення оптимальної користі для суспільства. У етимологічному сенсі термін «стандарт» означає зразок, якому повинні задовольняти речі, предмети, явища за розміром, формою, якістю, а також документ, що містить відповідні відомості [4]. Тобто стандарт (від англ. *standard* – зразок, норма) розглядається як еталон, шаблон, зразок, модель, що береться та розуміється як основа для звіряння з ним інших об'єктів чи властивостей [5].

З іншого боку, стандарт – це нормативний документ, розроблений на основі згоди сторін і затверджений уповноваженим органом, в якому визначаються для тривалого і постійного користування правила, характеристики або загальні принципи, що зачіпають різні види діяльності або їх результат. Завдання цього документа – досягти кращого ступеня впорядкування у заданій галузі [5]. Стандарти розробляються як на матеріальні предмети (продукцію, зразки речовин), так і на норми, правила та вимоги в різних галузях.

Водночас, стандартизація має безліч телеологічних домінант: вона забезпечує безпеку продукції, робіт, послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна громадян; технічну та інформаційну сумісність, а також взаємозамінність продукції; єдність вимірів: економію ресурсів, підвищення енергоефективності та зниження енерго- та матеріаломісткості продукції, робіт та послуг; безпеку суб'єктів господарювання з урахуванням ризику виникнення природних та техногенних катастроф, інших надзвичайних ситуацій. Так, жодна наука не може розвиватися без елементів стандартизації, будь-яка діяльність настільки впорядкована і, відповідно, ефективна, наскільки вона стандартизована [6].

Таким чином, стандартизація – нормативний метод забезпечення якості продукції, це процес встановлення та застосування правил з метою впорядкування в певній галузі на користь та за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема, для досягнення загальної максимальної економії з дотриманням функціональних умов та вимог безпеки [7].

Мета стандартизації, як і об'єкт, безпосередньо виходить із вищезгаданих визначень – виявлення найбільш правильного та управлінського варіанта, тобто знаходження оптимального рішення. Знайдене рішення дає можливість досягти оптимального впорядкування у певній галузі стандартизації. Для перетворення цієї можливості насправді необхідно, щоб знайдене рішення стало надбанням великої кількості органів влади, юридичних осіб, фахівців, громадськості,

громадян. Тільки при загальному та багаторазовому використанні цього рішення існуючих та потенційних завдань можливий управлінський ефект від проведеного впорядкування.

Науковці розглядають систему національної стандартизації як сукупність взаємопов'язаних правових, організаційних, методологічних та інституційних механізмів, які забезпечують розробку, впровадження, застосування, перегляд та контроль за національними стандартами, що встановлюють вимоги до продукції, послуг, процесів, систем управління, термінології та методів випробувань з метою забезпечення їх якості, безпеки, взаємозамінності та сумісності. Вона є ключовим елементом регулювання технічної політики держави, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності економіки, захист прав споживачів, підтримку інноваційного розвитку та інтеграцію у світову економічну систему [7; 8].

Система національної стандартизації включає нормативно-правову базу, яка визначає правові засади та принципи стандартизації, порядок розробки, прийняття, перегляду та скасування стандартів, а також відповідальність за їх дотримання. До її основних компонентів належать законодавчі та підзаконні акти, що регулюють діяльність у сфері стандартизації, у тому числі міжнародні угоди та директиви, які визначають вимоги щодо гармонізації національних стандартів з міжнародними та регіональними нормами.

Система національної стандартизації активно взаємодіє з міжнародними та регіональними системами стандартизації, зокрема шляхом співпраці з такими організаціями, як Міжнародна організація зі стандартизації ISO, Міжнародна електротехнічна комісія IEC, Європейський комітет зі стандартизації CEN та Європейський комітет зі стандартизації в електротехніці CENELEC. Гармонізація національних стандартів із міжнародними дозволяє усунути технічні бар'єри у торгівлі, сприяє розвитку експорту та підвищенню конкурентоспроможності української продукції на світових ринках [9].

Таким чином, система національної стандартизації є комплексним механізмом державного регулювання та саморегулювання, який забезпечує встановлення єдиних вимог до продукції, послуг і процесів у країні, сприяє захисту здоров'я та безпеки громадян, розвитку економіки та технологічного прогресу, а також інтеграції України у міжнародну систему стандартизації.

Механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації охоплюють сукупність методів, інструментів, процедур і регуляторних практик, за допомогою яких держава організовує, координує та контролює діяльність, пов'язану з розробкою, впровадженням та вдосконаленням національних стандартів. Вони спрямовані на забезпечення єдності технічних регламентів, відповідності міжнародним нормам, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та захист інтересів суспільства.

До основних механізмів публічного управління у цій сфері належать:

- 1) нормативно правові механізми (законодавче регулювання процесів стандартизації, включаючи ухвалення законів та підзаконних актів; визначення правового статусу органів стандартизації, їхніх функцій та відповідальності; гармонізація національного законодавства зі світовими та європейськими нормами, такими як ISO, IEC, EN);
- 2) інституційні механізми (наявність спеціалізованих державних органів, таких як центральні органи виконавчої влади (наприклад, Міністерство економіки України), які здійснюють загальне керівництво у сфері стандартизації; діяльність Національного органу стандартизації, що

- координує розробку та перегляд національних стандартів; участь акредитованих технічних комітетів у підготовці та експертизі стандартів);
- 3) економічні механізми (фінансування процесів стандартизації через державний бюджет, міжнародні гранти, власні ресурси підприємств та внески учасників ринку; використання економічних стимулів для суб'єктів, які дотримуються стандартів, наприклад, податкові пільги або державні преференції для сертифікованої продукції; впровадження ринкових механізмів регулювання якості через систему сертифікації та ліцензування);
 - 4) організаційні механізми (розробка стратегій, програм та планів дій для впровадження національних стандартів; формування ефективної системи контролю та моніторингу відповідності продукції та послуг встановленим стандартам; організація професійної підготовки фахівців у сфері стандартизації та проведення консультаційних заходів);
 - 5) інформаційно-комунікаційні механізми (забезпечення прозорості та відкритості процесу стандартизації через електронні реєстри, публікації нормативних документів, громадські обговорення; популяризація стандартів серед виробників, споживачів, бізнесу та державного сектору; взаємодія з міжнародними організаціями, зокрема, Європейським комітетом зі стандартизації (CEN) та Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO));
 - 6) контрольно-наглядові механізми (запровадження системи державного нагляду та аудиту за дотриманням стандартів; встановлення санкцій за порушення вимог національної стандартизації; сертифікація продукції та виробничих процесів із метою гарантування відповідності нормативним вимогам).

Ефективна система національної стандартизації неможлива без комплексного використання різних механізмів публічного управління. Взаємодія між державними інституціями, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами дозволяє забезпечити належний рівень технічного регулювання та стандартизації. Відсутність ефективних механізмів або їхній неузгоджений розвиток може призвести до низької якості продукції, втрати конкурентних позицій на світовому ринку та технологічної відсталості.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації – це сукупність інституційних, нормативно-правових, організаційно-адміністративних та економічних інструментів, які використовуються державними органами, громадськими інституціями та іншими зацікавленими суб'єктами для забезпечення розробки, впровадження та контролю за національними стандартами з метою підвищення якості продукції, безпеки, конкурентоспроможності економіки та інтеграції у міжнародні ринки.

Механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації є ключовими інструментами державної політики, що забезпечують регулювання, контроль та розвиток стандартів на національному рівні. Вони включають правові, інституційні, економічні, організаційні, інформаційні та контрольно-наглядові заходи, які разом створюють ефективну систему регулювання. В умовах європейської інтеграції України важливим аспектом є гармонізація національних стандартів із міжнародними нормами, що сприятиме підвищенню якості вітчизняної продукції, її конкурентоспроможності та інтеграції у світові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Громоздова Л.В., Маляревський В.М., Маркіна М.І. Теоретичні основи поняття «механізм публічного управління». URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d43f8c69-076d-4539-b2cc-8d518d14090b/content> (дата звернення: 27.01.2025).
2. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 (дата звернення: 27.01.2025).
3. Білик О.І., Лукашевська У.Т. Сутність, значення та розвиток публічного механізму. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 177–180. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/28.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
4. Ремезовська Н. Дослідження значення поняття «стандарт» в контексті Британської шкільної освіти. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1532/1/Ponyattia_standart.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
5. Стандартизація: Навчальний посібник. Кропивницький; ЦНТУ, 2021. 307 с.
6. Грицюк Н.О. Сутність понять «нормування» та «стандартизація» як економічних категорій. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Випуск № 15. С. 115–119.
7. Вербівська Л. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2810> (дата звернення: 27.01.2025).
8. Сергєєва О.Р. Стандартизація в Україні: теоретичні основи та вплив на якість продукції. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 45–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.45
9. Замковий Р. В. Організаційно-правові механізми реалізації державної політики у сфері стандартизації України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. №12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1378> (дата звернення: 27.01.2025).

REFERENCES

1. Hromozdova, L.V., Maliarevskiy, V.M. & Markina, M.I. (n.d.). Teoretychni osnovy poniattia «mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical foundations of the concept of «public governance mechanism»]. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d43f8c69-076d-4539-b2cc-8d518d14090b/content> [in Ukrainian].
2. Nedilko, A.I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «Mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to the definition of the concept of «Public Governance Mechanism»]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of Public Administration and Local Self-Government*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_8 [in Ukrainian].
3. Bilyk, O.I. & Lukashevskaya, U.T. (2017). Sutnist, znachennia ta rozvytok publichnoho mekhanizmu [The essence, meaning and development of the public mechanism]. *Ekonomika i suspilstvo v Economy and Society*, 12, 177–180. Retrieved from http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/28.pdf [in Ukrainian].
4. Remezovska, N. Doslidzhennia znachennia poniattia «standart» v konteksti Brytanskoi shkilnoi osvity [Research on the meaning of the concept of "standard" in the context of British school education]. *dspace.udpu.edu.ua*. Retrieved from https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/1532/1/Ponyattia_standart.pdf [in Ukrainian].
5. Standartyzatsiia: Navchalnyi posibnyk [Standardization: Textbook] (2021). Kropyvnytskyi: TsNTU [in Ukrainian].
6. Hrytsiuk, N.O. (2018). Sutnist poniat «normuvannia» ta «standartyzatsiia» yak ekonomichnykh katehori [The essence of the concepts of "norming" and "standardization" as economic categories]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and management of the national economy*, 15, 115–119 [in Ukrainian].
7. Verbivskaya, L. (2023). Funktsionalne znachennia sertyfikatsii, standartyzatsii ta upravlinnia yakistiu produktsii v suchasnykh biznes-protsesakh [The functional significance of certification, standardization

- and product quality management in modern business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 54. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2810> [in Ukrainian].
8. Serhieieva, O.R. (2019). Standartyzatsiia v Ukraini: teoretychni osnovy ta vplyv na yakist produktii [Standardization in Ukraine: theoretical foundations and impact on product quality]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 20, 45–49. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.45 [in Ukrainian].
 9. Zamkovyi, R.V. (2017). Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi standartyzatsii Ukrainy [Organizational and legal mechanisms for implementing state policy in the field of standardization of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 12. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1378> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 28.01.25 р.
Прийнято до друку 05.03.25 р.*

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-108-117>

Ольшанський Олександр, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Olshanskyi Oleksandr, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship at Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1888-7653>

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A MODERN TOOL OF ECONOMIC MODERNIZATION

Анотація. У статті проаналізовані сучасні механізми державно-приватного партнерства як основи залучення приватних інвестицій у вирішення проблеми економічної модернізації країни. У сучасних умовах, коли державні бюджети часто обмежені, державно-приватне партнерство стає ефективним способом залучення інвестицій для реалізації масштабних суспільно важливих проєктів. Завдяки державно-приватному партнерству можна забезпечити модернізацію інфраструктури, розбудову транспортних мереж, розвиток енергетичних проєктів та покращення соціальних послуг. Приватні компанії, маючи більшу гнучкість та інноваційний підхід, здатні оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління проєктами. Крім того, державно-приватне партнерство сприяє зменшенню фінансових ризиків для держави, оскільки розподіл відповідальності та обов'язків дозволяє уникнути значних бюджетних витрат. Це особливо важливо в контексті глобалізації та швидких економічних змін, коли держава прагне зберегти стійкість економіки та забезпечити стабільний розвиток.

Державно-приватне партнерство пропонує декілька потенційних переваг, особливо в контексті післявоєнної реконструкції та економічного розвитку України. До основних переваг включаємо залучення капіталу, інновації та ефективне управління ресурсами. Для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в Україні необхідні декілька заходів: законодавча реформа (спрощення правової бази та усунення прогалин у чинному законодавстві); розвиток потенціалу професійної компетентності державних фахівців (забезпечення навчання та підтримки державних службовців і фахівців приватного сектору, залучених до проєктів державно-приватного партнерства); використання цифрових технологій для звітності (підвищення прозорості у відборі, закупівлі та реалізації проєктів); впровадження системи управління ризиками (розробка надійної оцінки ризиків і стратегій пом'якшення); опора на міжнародне співробітництво (використання підтримки та досвіду міжнародних організацій і фінансових установ); розширення та заохочення участі суб'єктів змішаної (державно-приватної) форми власності; забезпечення високих вимог до приватних кандидатів, які вступають у відносини державно-приватного партнерства; оновлення регулювання (вдосконалення регулювання діяльності державно-приватного партнерства та оцінка впливу на навколишнє середовище та страхування).

Державно-приватне партнерство є потужним інструментом економічного розвитку, що дозволяє залучити приватний капітал та зменшити бюджетні витрати на реалізацію суспільно важливих проєктів. Для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати правові, економічні та соціальні аспекти впровадження державно-приватного партнерства. Спираючись на найкращі міжнародні практики та вирішуючи специфічні виклики, з якими стикається Україна, державно-приватне партнерство нині може відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні та довгостроковому розвитку країни.

Ключові слова: державно-приватне партнерство; умови створення державно-приватних партнерств; ключові характеристики державно-приватних партнерств; функціонування державно-приватних партнерств; ключові сектори державно-приватних партнерств; міжнародний досвід державно-приватних партнерств; розвиток професійних компетентностей державних службовців.

Abstract. The article analyzes modern mechanisms of public-private partnership as the basis for attracting private investment to solve the problem of economic modernization of the country. In modern conditions, when state budgets are often limited, public-private partnerships are becoming an effective way to attract investment for the implementation of large-scale, socially important projects. Thanks to public-private partnerships, it is possible to ensure the modernization of infrastructure, the development of transport networks, the development of energy projects, and the improvement of social services. Private companies, having greater flexibility and an innovative approach, are able to optimize costs and increase the efficiency of project management. In addition, public-private partnership helps reduce financial risks for the state, since the distribution of responsibilities and duties allows you to avoid significant budget costs. This is especially important in the context of globalization and rapid economic changes when the state seeks to maintain economic stability and ensure sustainable development.

The public-private partnership offers several potential advantages, especially in the context of post-war reconstruction and economic development of Ukraine. The main advantages include attracting capital, innovation, and effective resource management. To increase the effectiveness of public-private partnerships in Ukraine, several measures are needed: legislative reform (simplification of the legal framework and elimination of gaps in the current legislation); development of the potential of professional competence of government specialists (providing training and support for civil servants and private sector specialists involved in public-private partnership projects); use of digital technologies for reporting (increasing transparency in the selection, procurement and implementation of projects); implementation of a risk management system (development of reliable risk assessment and mitigation strategies); reliance on international cooperation (using the support and experience of international organizations and financial institutions); expansion and encouragement of the participation of entities with mixed (public-private) forms of ownership; ensuring high requirements for private candidates entering into public-private partnership relations; updating the regulation (improving the regulation of public-private partnership activities and assessing the impact on the environment and insurance).

Public-private partnership is a powerful tool for economic development, which allows attracting private capital and reducing budget costs for the implementation of socially important projects. To achieve maximum efficiency, it is necessary to take into account the legal, economic, and social aspects of the implementation of public-private partnership. Based on the best international practices and addressing the specific challenges facing Ukraine, public-private partnerships can now play a key role in the post-war reconstruction and long-term development of the country.

Keywords: public-private partnership; conditions for creating public-private partnerships; key characteristics of public-private partnerships; functioning of public-private partnerships; key sectors of public-private partnerships; international experience of public-private partnerships; development of professional competencies of civil servants.

Постановка проблеми. Державно-приватне партнерство є сучасним інструментом економічного розвитку, оскільки дозволяє поєднати ресурси, досвід та інноваційний потенціал приватного сектору з можливостями та інфраструктурою держави. У сучасних умовах, коли державні бюджети часто обмежені, державно-приватне партнерство стає ефективним способом залучення інвестицій для реалізації масштабних суспільно важливих проєктів. Завдяки державно-приватному партнерству можна забезпечити модернізацію інфраструктури, розбудову транспортних мереж, розвиток енергетичних проєктів та покращення соціальних послуг. Приватні компанії, маючи більшу гнучкість та

інноваційний підхід, здатні оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління проектами. Крім того, державно-приватне партнерство сприяє зменшенню фінансових ризиків для держави, оскільки розподіл відповідальності та обов'язків дозволяє уникнути значних бюджетних витрат. Це особливо важливо в контексті глобалізації та швидких економічних змін, коли держава прагне зберегти стійкість економіки та забезпечити стабільний розвиток.

Державно-приватне партнерство сприяє ефективному залученню приватних інвестицій у реалізацію суспільно важливих проектів. Така співпраця дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет, підвищити якість надання публічних послуг та сприяти соціально-економічному зростанню. Особливо актуальним є застосування державно-приватного партнерства у країнах з обмеженими фінансовими ресурсами, де потреба в модернізації інфраструктури та поліпшенні якості життя населення є особливо гострою.

Таким чином, державно-приватне партнерство є сучасним інструментом економічного розвитку, що забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищує конкурентоспроможність національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процес становлення та розвитку державно-приватного партнерства в світі розглядається у працях таких науковців, як Б. Винницький, М. Лендзел, Б. Онищук, П. Сегварі та ін. Незважаючи на ефективні приклади світової практики, в нашій країні механізми державно-приватного партнерства потребують розвитку, що вказує на необхідність систематизації міжнародного досвіду співпраці держави та бізнесу з метою його використання для розбудови механізму державно-приватного партнерства на теренах України.

Згідно із визначенням Європейської комісії, державно-приватне партнерство – передання приватному сектору частини повноважень, відповідальності та ризиків щодо реалізації інвестиційних проектів, які традиційно впроваджувалися чи фінансувалися публічним сектором [5]. Правовою базою державно-приватного партнерства в Україні є Закон України «Про державно-приватне партнерство» [7]. Однак існує потреба в подальшій конкретизації положень цього закону. Реалізація проектів державно-приватного партнерства вимагає відповідного інституційного середовища, включаючи правове регулювання, інституції, досвід роботи, інвестиційний бізнес-клімат та фінансування. Для побудови ефективного механізму державно-приватного партнерства в Україні слід враховувати закордонний досвід та світові тенденції розвитку співпраці між державою та бізнесовими колами.

Метою дослідження є аналіз сучасних механізмів державно-приватного партнерства як основи залучення приватних інвестицій у вирішення проблеми економічної модернізації країни.

Виклад основного матеріалу. Визначення державно-приватного партнерства може бути різним, охоплюючи широкий спектр моделей співпраці, що потребує ретельного розгляду специфічних особливостей і сфер реалізації в Україні. Це зумовлює необхідність чіткого розуміння принципових відмінностей державно-приватного партнерства від інших форм взаємодії державного та приватного секторів.

Державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається нами як угода про співпрацю між урядовою установою та компанією приватного сектору, яка може бути застосована не лише у вузькому колі питань відновлення інфраструктури українських міст у повоєнний період, але і може стати вирішальним механізмом залучення інвестицій і досягнення цілей сталого розвитку. У такому розумінні це

партнерство має представляти собою довгострокову угоду між національним або місцевим урядом і приватною компанією, діючи як технологія управління [11]. Договір державно-приватного партнерства можна розглядати як цивільно-правовий договір, що потребує подальшого правового регулювання у законодавстві. Ця перспектива підкреслює договірну природу державно-приватного партнерства і потребу в чіткій правовій базі, що регулює їх створення, виконання та припинення. В рамках угоди про державно-приватного партнерство можуть бути реалізовані різні моделі взаємодії державних і приватних партнерів. Ці моделі визначають ролі, відповідальність і відносини між залученими сторонами.

Суть державно-приватного партнерства полягає у співпраці між державним і приватним секторами для реалізації проектів або послуг, які традиційно надаються державним сектором. Ця співпраця дозволяє розподіляти ресурси, ризики та відповідальність. Державно-приватне партнерство характеризується взаємоузгодженістю між державою та приватним сектором і передбачає реалізацію конкретних проектів приватною структурою, яка отримує грошову винагороду. На рисунку 1 представлено ключові характеристики цього поняття.

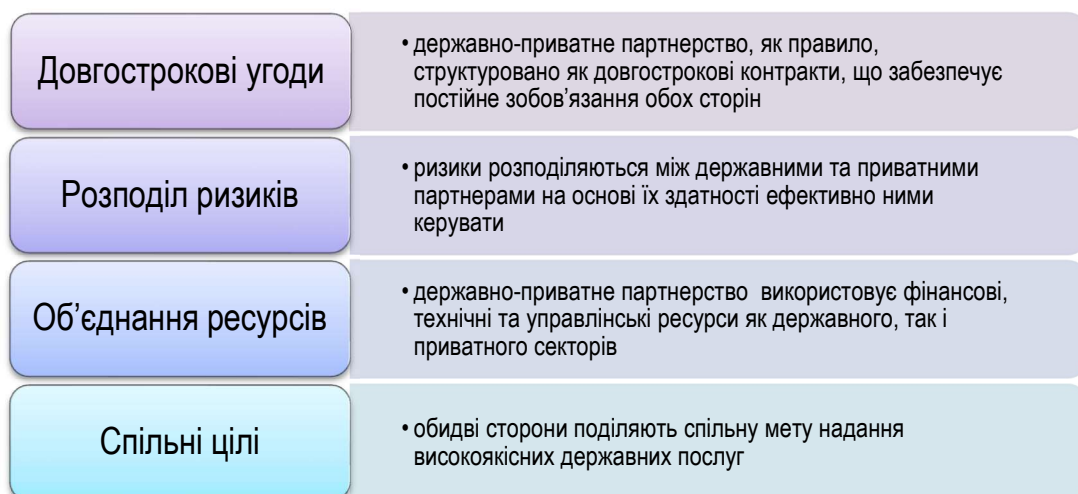


Рис. 1. Ключові характеристики ДПП

Державно-приватне партнерство пропонує декілька потенційних переваг, особливо в контексті післявоєнної реконструкції та економічного розвитку України. До основних переваг включаємо залучення капіталу, інновації та ефективне управління ресурсами [12]:

- 1) залучення капіталу: державно-приватне партнерство може розблокувати інвестиції приватного сектора в державну інфраструктуру та послуги, зменшивши навантаження на державні бюджети. Це особливо важливо для України, де залучення капіталу є ключовим актуальним питанням, особливо з огляду на масштаби збитків і руйнування підприємств та інфраструктури;
- 2) сприяння інноваціям: залучення приватного сектору часто привносить інноваційні технології та методи управління в державні проекти, підвищуючи ефективність і якість. З формуванням державно-приватного партнерства тісно пов'язане впровадження складних новітніх організаційних, управлінських і виробничих технологій;

- 3) прискорення реконструкції: державно-приватне партнерство може пришвидшити післявоєнну відбудову українських міст шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів та впровадження сучасних інфраструктурних стандартів. Вони також сприяють якнайшвидшому відновленню об'єктів критичної інфраструктури;
- 4) економічне зростання: використання активів державно-приватного партнерства може позитивно вплинути на економічне зростання України, оскільки, покращуючи інформаційну інфраструктуру, державно-приватне партнерство має змогу створити атмосферу довіри між суб'єктами, реалізуючи відчутні вигоди для всіх учасників.

Незважаючи на свої потенційні переваги, державно-приватне партнерство також представляє декілька проблем і ризиків, якими необхідно ретельно керувати. В Україні розвиток державно-приватного партнерства розглядається як ключовий механізм залучення інвестицій для досягнення Цілей сталого розвитку. Однак реалізація державно-приватного партнерства в Україні стикається з численними проблемами, зокрема законодавчими прогалинами, економічною нестабільністю та геополітичними ризиками. Деякі з них включають корупцію, правові складності та забезпечення прозорості. З цієї точки зору реформування чинного законодавства для спрощення процедури участі в проєктах державно-приватного партнерства є вкрай важливим. Високий рівень корупції та низька довіра до державних інституцій можуть перешкоджати успішній реалізації державно-приватного партнерства. Підвищення прозорості та підзвітності має важливе значення для зміцнення довіри серед інвесторів та громадськості. Державно-приватне партнерство також пов'язане з фінансовими ризиками як для державних, так і для приватних партнерів. Ретельна оцінка та пом'якшення цих ризиків необхідні для забезпечення фінансової життєздатності проєктів [4; 9].

Оцінюючи сучасні механізми державно-приватного партнерства як основи залучення приватних інвестицій у вирішення проблеми економічної модернізації країни, не можна оминати увагою його екологічний і соціальний вплив. Важливо провести ретельну оцінку впливу на навколишнє середовище та забезпечити відповідність проєктів державно-приватного партнерства цілям сталого розвитку. Також слід враховувати соціальні міркування, такі як залучення громади та справедливий розподіл благ.

Для успішної реалізації державно-приватного партнерства необхідно удосконалювати правову базу, забезпечувати прозорі механізми відбору партнерів та гарантувати обґрунтований розподіл ризиків. Важливо також розвивати інституційну спроможність державних органів для ефективного управління проєктами. Підвищення рівня довіри між державою та бізнесом сприятиме створенню стабільного інвестиційного клімату. Таким чином, важливо виділити ключові сектори для державно-приватного партнерства (рис.2).

Державно-приватне партнерство відіграє значну роль у забезпеченні фінансової безпеки держави шляхом накопичення достатніх ресурсів та використання концесій як інструменту. Пріоритетними напрямками є зростання реального сектору економіки, діяльність підприємств, розвиток людського потенціалу, стійкі національні системи. Наприклад, ефективне державно-приватне партнерство в усьому світі реалізується в дорожньо-транспортній інфраструктурі, в діяльності портів і залізниць, в розвитку авіації та трубопроводів. Незважаючи на ці успіхи, залишаються проблеми, зокрема потреба у внутрішній економіці та інвестиціях в інфраструктуру, а також інтеграція країни у світовий економічний простір [3]. Іншим прикладом успішної

реалізації державно-приватного партнерства є інтеграція концепцій «Розумного міста», що має важливе значення і для післявоєнної реконструкції, сприяння стійкій і безпечній експлуатації через спільні взаємозв'язки. Це передбачає розгляд таких факторів, як економіка, людський капітал, згуртованість, управління, планування та технології [2].



Рис. 2. Ключові сектори для ДПП

Державно-приватне партнерство також може відігравати вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку сільської місцевості України. Залучаючи додаткові кошти приватних структур, державно-приватне партнерство може сприяти реалізації державних і регіональних програм, може стимулювати несільськогосподарську діяльність у сільській місцевості, сприяючи диверсифікації економіки та створенню робочих місць. У свою чергу підтримка диверсифікації сприяє збільшенню інфраструктури робочих місць [8].

Наголошуємо, що важливим для реалізації державно-приватного партнерства є розвиток професійних компетентностей державних службовців і фахівців. Забезпечення навчання та підтримки державних службовців і фахівців приватного сектору, залучених до проєктів державно-приватного партнерства,

передбачає проведення освітніх та тренінгових заходів з метою підвищення кваліфікації та професійних навичок учасників проєктів. Це необхідно для забезпечення ефективного управління, планування, реалізації та моніторингу проєктів державно-приватного партнерства. Основні аспекти такого забезпечення включають:

- 1) навчальні програми та тренінги, які спрямовані на поглиблення знань з питань правового регулювання, фінансового менеджменту, управління ризиками, стратегічного планування та використання новітніх технологій у проєктах державно-приватного партнерства;
- 2) підготовка до управління ризиками, у ході якої держслужбовці та фахівці приватного сектору навчаються ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією партнерських проєктів;
- 3) формування навичок комунікації та співпраці, оскільки таке навчання включає розвиток комунікативних компетенцій та вміння ефективно співпрацювати між партнерами з різних секторів і сприяє успішній реалізації спільних ініціатив;
- 4) підтримка в процесі реалізації проєктів, що може включати експертний супровід, консультації та методичну допомогу з боку фахівців у сфері державно-приватного партнерства;
- 5) обмін досвідом, що включає організацію семінарів, конференцій та круглих столів, на яких учасники обговорюють успішні кейси, виклики та інноваційні підходи до реалізації проєктів.

Таке навчання та підтримка сприяють підвищенню професійної компетентності учасників державно-приватного партнерства, що, у свою чергу, забезпечує більш ефективне управління проєктами, зменшує ризики та підвищує загальну ефективність державно-приватного партнерства.

Запровадження концепції міжнародно-державно-приватного партнерства з урахуванням інтересів коштів міжнародних організацій та донорів також є вкрай важливим. Це передбачає створення єдиної системи реалізації та моніторингу всіма створеними установами, включаючи фінансові та нефінансові суб'єкти. Незважаючи на те, що державно-приватне партнерство впроваджувалися в різних секторах, їх ефективність в Україні була на відносно низькому рівні порівняно з країнами Європейського Союзу. Пілотні проєкти за підтримки міжнародних організацій та представників бізнесу можуть використати потенціал для цього. Залучення міжнародного досвіду, зокрема тих країн, які відновили свої економіки після конфліктів, може дати цінні уроки для України. Республіка Сербія, наприклад, використовує термін «державний договір» для задоволення потреб у таких сферах, як дороги, школи та водопостачання. Вивчення інституційної підтримки державно-приватного партнерства у Польщі також може бути корисним. Польща була однією з перших посткомуністичних країн, яка запровадила механізми державно-приватного партнерства [6; 10].

Державно-приватне партнерство може бути ключовим інструментом для вирішення екологічних проблем та покращення якості довкілля країни. Проте існуючий правовий підхід може не забезпечити необхідних умов для забезпечення економічної ефективності та правового регулювання [1].

Отже, для підвищення ефективності державно-приватного партнерства в Україні необхідні декілька заходів:

- 1) законодавча реформа (спрощення правової бази та усунення прогалин у чинному законодавстві);

- 2) розвиток потенціалу професійної компетентності державних фахівців (забезпечення навчання та підтримки державних службовців і фахівців приватного сектору, залучених до проєктів державно-приватного партнерства);
- 3) використання цифрових технологій для звітності (підвищення прозорості у відборі, закупівлі та реалізації проєктів);
- 4) впровадження системи управління ризиками (розробка надійної оцінки ризиків і стратегій пом'якшення);
- 5) опора на міжнародне співробітництво (використання підтримки та досвіду міжнародних організацій і фінансових установ);
- 6) розширення та заохочення участі суб'єктів змішаної (державно-приватної) форми власності;
- 7) забезпечення високих вимог до приватних кандидатів, які вступають у відносини державно-приватного партнерства;
- 8) оновлення регулювання (вдосконалення регулювання діяльності державно-приватного партнерства та оцінка впливу на навколишнє середовище та страхування).

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що державно-приватне партнерство є цінним механізмом для стимулювання економічного зростання, розвитку інфраструктури та сталого прогресу в Україні. Стимулюючи співпрацю між державним і приватним секторами, державно-приватне партнерство може відкривати нові джерела інвестицій, сприяти інноваціям і покращувати надання основних послуг. Однак успішне впровадження вимагає надійної правової та інституційної бази, прозорого управління, ефективного управління ризиками, розвитку професійних компетентностей фахівців. Попри численні переваги, державно-приватне партнерство стикається з низкою викликів. Основними з них є правова невизначеність, складнощі з розподілом відповідальності та ризиків, а також можливі конфлікти інтересів між державою та приватним сектором. Важливим аспектом є також забезпечення прозорості та підзвітності під час реалізації проєктів.

Державно-приватне партнерство є потужним інструментом економічного розвитку, що дозволяє залучити приватний капітал та зменшити бюджетні витрати на реалізацію суспільно важливих проєктів. Для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати правові, економічні та соціальні аспекти впровадження державно-приватного партнерства. Розвиток державно-приватного партнерства сприятиме модернізації інфраструктури та підвищенню якості життя населення. Спираючись на найкращі міжнародні практики та вирішуючи специфічні виклики, з якими стикається Україна, державно-приватне партнерство нині може відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні та довгостроковому розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Державна організація «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства». URL: <https://pppagency.me.gov.ua/uk/> (дата звернення: 6.02.2025).
2. Круглов В.В. Державно-приватне партнерство як інструмент інфраструктурного відновлення міст України. *Актуальні проблеми державного управління*, 2022. № 1 (60). С. 62–76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04>
3. Матвіїшин Є.Г., Вершигора Ю.З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. *Демократичне врядування*. 2022. Вип. 2. С. 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029>

4. Міністерство економіки України. Правові засади діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2c90ad86-f47a-4c19-bf95-13345b83c279&tag=PravoviZasadiDiialnosti> (дата звернення: 6.02.2025).
5. Обговорення питань удосконалення законодавства України про ДПП з метою досягнення Цілей сталого розвитку. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. URL: https://pppagency.me.gov.ua/uk/obgovorennya-pitan-vporyadkuvannya-zakonodavstva-ukrayini-pro-dpp-dlya-dosyagnennya-czilej-stalogo-rozvitku/?fbclid=IwAR1KHZk-mUsif7bsYx-JWFkgLMrj3ASQ0CKBPVud_hVIB8FT0BhUjtnuxbk (дата звернення: 06.02.2025).
6. Петрова І.П. Міжнародно-публічно-приватне партнерство для досягнення цілей сталого розвитку в старопромислових регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 2 (64). С. 83–93. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-83-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-83-93)
7. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010р. №2404-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 6.02.2025).
8. Проектний офіс з розвитку державно-приватного партнерства – «PPP Management office SPILNO». URL: <http://pmo.spilno.in.ua/about-the-company/> (дата звернення: 6.02.2025).
9. Сунцова О. Вплив активів державно-приватного партнерства на економічне зростання України. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. №2(13). С. 68–84. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07>
10. Тараш Л.І., Петрова І.П. Світові та європейські тенденції розвитку державно-приватного партнерства у визначенні пріоритетних сфер застосування. *Вісник економічної науки України*. 2015. №1 (28). С. 133–141.
11. Ясіновська І.Ф., Іщенко В.А., Жовтяк К.В. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Молодий вчений*. 2020. № 12. С. 191–197.
12. Hai D.T., Toan N.Q., Van Tam N. Critical success factors for implementing PPP infrastructure projects in developing countries: the case of Vietnam. *Innovative Infrastructure Solutions*. 2022. №7(1). P. 89.

REFERENCES

1. Derzhavna orhanizatsiia «Ahentsiia z pytan pidtrymky derzhavno-pryvatnoho partnerstva» [State organization «Agency for Support of Public-Private Partnership»]. *pppagency.me.gov.ua*. Retrieved from <https://pppagency.me.gov.ua/uk/> [in Ukrainian].
2. Kruglov, V.V. (2022). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument infrastrukturalnoho vidnovlennya mist Ukrayiny [Public-private partnership as a tool for the infrastructural renewal of Ukrainian cities]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya– Current problems of public administration*, 1 (60), 62–76. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-1-04> [in Ukrainian].
3. Matviishyn, Ye.H., & Vershyhora, Yu.Z. (2022). Perspektyvy vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva dlia vidbudovy Ukrainy u povoiennyi period [Prospects of Using Public and Private Partnership for the Reconstruction of Ukraine in the Post-War Period]. *Demokratychnе vriaduvannia – Democratic governance*, 2, 29–43. DOI: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.029> [in Ukrainian].
4. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Pravovi zasady diialnosti [Ministry of Economy of Ukraine. Legal bases of activity]. *www.me.gov.ua*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=2c90ad86-f47a-4c19-bf95-13345b83c279&tag=PravoviZasadiDiialnosti> [in Ukrainian].
5. Obhovorennya pytan udoskonalennia zakonodavstva Ukrainy pro DPP z metoiu dosiagnennia Tsilei staloho rozvytku [Discussion of issues of improving the legislation of Ukraine on PPP in order to achieve the Sustainable Development Goals]. *Ahentsiya z pytan' pidtrymky derzhavno-pryvatnoho partnerstva – Public-Private Partnership Support Agency*. Retrieved from https://pppagency.me.gov.ua/uk/obgovorennya-pitan-vporyadkuvannya-zakonodavstva-ukrayini-pro-dpp-dlya-dosyagnennya-czilej-stalogo-rozvitku/?fbclid=IwAR1KHZk-mUsif7bsYx-JWFkgLMrj3ASQ0CKBPVud_hVIB8FT0BhUjtnuxbk [in Ukrainian].
6. Petrova, I.P. (2021). Mizhnarodno-publichno-pryvatne partnerstvo dlya dosyagnennya tsiley staloho rozvytku v staropromyslovykh rehionakh Ukrayiny [International public-private partnership to achieve sustainable development goals in old industrial regions of Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu –*

- Economic Bulletin of Donbas*, 2 (64), 83–93. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-83-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-83-93) [in Ukrainian].
7. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 r. №2404-VI [On public-private partnership: Law of Ukraine from July 01 2010, №2404-VI]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> [in Ukrainian].
 8. Proiektnyi ofis z rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva – «PPP Management office SPILNO» [Project office for the development of public-private partnership – «PPP Management office SPILNO»]. *pmo.spilno.in.ua*. Retrieved from <http://pmo.spilno.in.ua/about-the-company/> [in Ukrainian].
 9. Suntsova, O. (2024). Vplyv aktyviv derzhavno-pryvatnoho partnerstva na ekonomichne zrostannya Ukrainy [Impact of public-private partnership assets on economic growth in Ukraine]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku – Financial and credit systems: prospects for development*, 2(13), 68–84. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-07> [in Ukrainian].
 10. Tarash, L.I., & Petrova, I.P. (2015). Svitovi ta yevropeiski tendentsii rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva uvyznachenni priorytetnykh sfer zastosuvannia [Global and European trends in the development of public-private partnership in identifying priority areas of application]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, 1 (28), 133–141 [in Ukrainian].
 11. Yasinovska, I.F., Ishchenko, V.A., & Zhovtiak, K.V. (2020). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: teoretychnyi aspekt ta osoblyvosti realizatsii v Ukraini [Public-Private Partnership: Theoretical Aspect and Features of Realization in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 12, 191–197 [in Ukrainian].
 12. Hai D.T., Toan N.Q., & Van Tam N. (2022). Critical success factors for implementing PPP infrastructure projects in developing countries: the case of Vietnam. *Innovative Infrastructure Solutions*, 7(1), 89 [in English].

Подано до редакції 06.02.25 р.
Прийнято до друку 07.03.25 р.

УДК 351 (477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>

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

Orlova Nataliia, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ nsorlova78@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751X>

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

EUROPEAN INTEGRATION GUIDELINES FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена аналізу сучасної ситуації (2021–2024 рр.) в Україні щодо євроінтеграційних процесів у сфері цифровізації державних послуг. Метою статті є дослідження процесу імплементації законодавчої бази цифрових трансформацій у державному управлінні в Україні до умов Європейського Союзу та визначення проблем та недоліків цього процесу. Інформаційною базою дослідження є акти права Європейського Союзу та України у сфері цифровізації та інформаційно-комунікаційного розвитку державного управління та медіа. Проведено аналіз імплементації нормативно-правових законодавчих актів до вимог Європейського Союзу у сфері інформаційних технологій, телекомунікацій та обробки даних, поширення інформації. Визначено пріоритетні напрями цифрової трансформації державного управління в Україні: електронні комунікації, кібербезпека, е-ідентифікація, аутентифікація, е-комерція, цифрові послуги, довірчі послуги, обіг даних, радіоспектральна політика. Досліджено вимоги Європейського парламенту та Ради щодо процесів євроінтеграції України у сфері цифровізації державних послуг. Обґрунтовано, що подальший розвиток механізмів реформування державного управління в Україні надасть змогу продовжувати цифровізацію послуг для громадян і бізнесу; забезпечити доступність цифрових послуг для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення; запровадити нові електронні послуги, зокрема у сфері реєстрації бізнесу та отримання соціальної допомоги, що забезпечить виконання вимог євроінтеграційного процесу. Проаналізовано національне дослідження щодо використання електронних державних послуг в Україні та визначено динаміку цього процесу. У висновках визначено проблеми у реалізації ефективної цифровізації державного управління в Україні: інституційна трансформація, залучення міжнародної технічної допомоги для адаптації законодавства, експертної підтримки та перекладу актів права ЄС українською мовою; відсутність фінансових ресурсів для створення нових органів влади, які передбачено реформами щодо формування політики у сфері управління даними та захисту даних; не належна імплементація радіоспектральної політики в Україні.

Ключові слова: цифрова трансформація, інформаційна технологія, державне управління, державна електронна послуга, електронна комунікація, євроінтеграція, кібербезпека, конкурентоспроможність, публічна інформація.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the current situation (2021-2024) in Ukraine regarding European integration processes in the field of digitalization of public services. The purpose of the article is to study the process of implementing the legislative framework for digital transformations in public administration in Ukraine to the conditions of the European Union and to identify the problems and

shortcomings of this process. The information base of the study is the legal acts of the European Union and Ukraine in the field of digitalization and information and communication development of public administration and media. An analysis of the implementation of regulatory legal acts in accordance with the requirements of the European Union in the field of information technologies, telecommunications and data processing, and dissemination of information was conducted. Priority areas of digital transformation of public administration in Ukraine were identified: electronic communications, cybersecurity, e-identification, authentication, e-commerce, digital services, trust services, data circulation, and radio spectrum policy. The requirements of the European Parliament and the Council regarding the processes of European integration of Ukraine in the field of digitalization of public services were studied. It is substantiated that the further development of public administration reform mechanisms in Ukraine will allow for the continuation of digitalization of services for citizens and businesses; ensure the accessibility of digital services for persons with disabilities and low-mobility population groups; introduce new electronic services, in particular in the field of business registration and receipt of social assistance, which will ensure the fulfillment of the requirements of the European integration process. The national study on the use of electronic public services in Ukraine is analyzed, and the dynamics of this process are determined. The conclusions identify problems in the implementation of effective digitalization of public administration in Ukraine: institutional transformation, involvement of international technical assistance for the adaptation of legislation, expert support and translation of EU legal acts into Ukrainian; lack of financial resources for the creation of new authorities, which are provided by reforms on policy formation in the field of data management and data protection; improper implementation of radio spectrum policy in Ukraine.

Keywords: digital transformation, information technology, public administration, public e-service, electronic communication, European integration, cybersecurity, competitiveness, public information.

Постановка проблеми. Дуже швидких обертів набирає співпраця та співробітництво України з країнами Європейського Союзу (ЄС). Протягом останніх десяти років реформи державного управління націлені на зміцнення правового поля країни, розвиток демократичних інститутів та конкурентоспроможної економіки України. Вступ до ЄС став стратегічним завданням уряду країни і прагнення до виконання цього завдання помножилося у роки війни. Але шлях України до європейської інтеграції починаючи з 2014 р. проходив різні етапи, цей шлях нормативно-правової імплементації за різними секторами та сферами економіки продовжується дотепер, і ще попереду довгий процес сприйняття суспільством європейських цінностей та норм. Європейський розвиток України надасть економічні та політичні напрямки розвитку країни у майбутньому. Тому варто дослідити процес реалізації цифрових трансформацій у державному управлінні, де на теперішній час Україна вже має результати, але не за всіма напрямками розвитку інформаційного суспільства, які й надалі потребують ретельного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси цифровізації у державному секторі активно тривають в рамках Угоди про асоціацію з ЄС та на сучасному етапі є пріоритетом реформи державного управління та розвитку цифрового суспільства в Україні. Тому тема зацікавила багато вітчизняних науковців, які дослідили можливості розвитку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій для реалізації реформи державного управління: І. Ігнат'єва [1], О. Каретна [1], І. Лопушинський [2], І. Милосердна [1], Ю. Мохова [3-4], Р. Щупаківський [5]. Згодом, інтенсивність цифровізації суспільства посилилася, і навіть війна не змогла загальмувати розвиток цифрових трансформацій в Україні, які потребують подальшого вдосконалення та мають бути належним чином

імplementовані у європейське демократичне суспільство, яке прагне побудувати Україна.

Мета статті – проаналізувати процес імplementації законодавчої бази цифрових трансформацій у державному управлінні в Україні до умов ЄС та визначити проблеми та недоліки цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні і практичні аспекти адаптації законодавства України до права ЄС вже активно триває останні 5 років. Таким чином зроблено адаптацію актів державного управління до стандартів ЄС та розроблено механізми реалізації стратегії реформування державного управління. Проводиться інфраструктурна розбудова спроможної державної влади та органів місцевого самоврядування для євроінтеграції України та її відновлення.

Стратегія ЄС направлена на підвищення цифрової конкурентоспроможності та цифровізації суспільства та економіки. Тому питання цифрової трансформації економіки є особливо важливим сфері державного управління. Впровадження ефективних цифрових процесів в роботу державного управління, у надання публічних послуг, є одним з ключових питань цифрової трансформації у публічному секторі. Для відновлення цифрової інфраструктури України як у державному, так і в комерційному секторі необхідно мати стратегічне бачення на розвиток галузі на 5-10 років наперед. Розвиток електронного уряду України став пріоритетним напрямом державного управління. Створення стратегічного документа аналогічного європейському документу Цифровий Компас 2030 (Digital Compass 2030) зараз є один із пріоритетів для Міністерства цифрової трансформації [6].

Багато міжнародних ініціатив зараз працюють в Україні для реалізації цілей цифрового ринку України: EUtech4Ukraine2, займи та гранти від Європейської Комісії, EIB (European Investment Bank), Світового Банку, USAID та ін. Стратегія єдиного цифрового ринку України спрямована на максимізацію потенціалу зростання європейської цифрової економіки, що є важливими для інклюзивного цифрового суспільства.

Переговори з представниками державної влади України та ЄС про імplementацію законодавчої бази ведуться за всіма секторами та напрямками економіки. Згідно зі звітом України за 2023 р. Україна демонструє середній рівень підготовки у сфері цифрової трансформації та медіа, і достатньо високий рівень у наданні цифрового контенту.

Україні досягла значного прогресу у сфері надання цифрових послуг громадянам і підприємствам та використання інструментів інформаційного суспільства для підвищення прозорості та ефективності державного управління. Нормативно-правова база, у цілому, відповідає праву ЄС, зокрема, Європейському кодексу електронних комунікацій. Триває робота із забезпечення повної незалежності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку після набуття чинності Закону України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку», що відіграє важливу роль у забезпеченні регуляторної незалежності [7].

Варто розглянути докладніше результати імplementації нормативно-правових актів за напрямками у сфері: інформаційні технології, телекомунікація та обробка даних та поширення інформації за наступними напрямками, які є складовими цієї сфери (рис.1.).



Рис. 1. Пріоритетні напрями цифровізації у державному управлінні в умовах євроінтеграції

Самий високий рівень пріоритетності щодо імплементацій актів права ЄС у напрямку електронні комунікації щодо роумінгового процесу в Україні і роботи країни у режимі внутрішнього ринку з ЄС (кінцевий термін був за планом 2024 р.). Тому у реалізації цього напрямку було проведено робота за наступними законодавчими актами: Закон України «Про електронні комунікації» та Закон України «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку», які розроблені у повній відповідності з Кодексом електронних комунікацій ЄС.

Приєднання України до зони Roam like at home (RLAH) дозволить громадянам України та ЄС здійснювати дзвінки та користуватись інтернетом на теренах дії RLAH без жодних додаткових переplat. Спільна зона роумінгу між Україною та ЄС матиме позитивний вплив на ведення бізнесу, внутрішньоособистісні комунікації між українцями та громадянами ЄС, що призведе до зростання цифрової економіки та транскордонної торгівлі.

Ще одним передовим сектором цифрової трансформації в Україні є е-ідентифікація, аутентифікація та довірчі послуги. У 2022 р. було схвалено Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», що максимально наблизив регулювання сфери до вимог ЄС. Наразі здійснюється підготовка нормативно-правових актів на підставі вказаного Закону. У травні 2023 р. Україну було включено як першу країну не члена ЄС до довірчого списку ЄС. Зі свого боку Україна визнала кваліфіковані довірчі послуги ЄС – громадяни ЄС можуть використовувати е-підписи та печатки своїх країн, щоб вести бізнес в Україні. Великі можливості відкриває взаємне визнання довірчих послуг, зокрема, отримання публічних послуг онлайн, укладення контрактів в електронній формі з іноземними контрагентами, отримання міжнародного електронного рахунку, тощо [6-7].

Інший потужний напрям цифровізації державного управління – це реалізація Радою національної безпеки і оборони України національної стратегії кібербезпеки. У рамках досягнення узгодження українського законодавства із Директивою Європейського Парламенту і Ради ЄС про заходи для високого спільного рівня безпеки мережевих та інформаційних систем на території Союзу, про заходи для високого загального рівня кібербезпеки в Союзі, затверджено Порядок пошуку та виявлення потенційної вразливості інформаційних (автоматизованих), електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних мереж. Також в Україні прийнято проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо невідкладних заходів посилення спроможностей із кіберзахисту державних інформаційних ресурсів та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури».

Основними нормативно-правовими актами, якими регулюється питання радіоспектальної політики, є Закон України «Про електронні комунікації», «Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку» та «Про затвердження Плану використання радіочастотного ресурсу України». Реалізація політики у сфері радіочастотного спектру сприяла впровадженню проєкту LTE900, який стартував у липні 2020 р., його результатом став покращений 4G інтернет. У 2020 р. Кабінет Міністрів України затвердив План розвитку 5G, розроблений Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з іншими державними органами, але поки впровадження цих механізмів неможливо на багатьох територіях України. Згідно з Рекомендаціями Світового банку для Міністерства цифрової трансформації України та Уряду, довгострокова економічна вигода від інвестицій у широкосмуговий доступ – 455,5 млн. дол. США. Для прикладу, розгортання 5G дає можливість трансформувати цілі сектори економіки, включаючи сільське господарство, виробництво продукції, оборону, транспорт, державну інфраструктуру та охорону здоров'я. Як і в інших країнах, 5G допоможе Україні значно збільшити різноманітність нових прикладних програм і комерційних послуг, а, отже, стимулюватиме попит на доступ до Інтернету та появу стартапів, які пропонують нові бізнес-моделі та продукти/послуги [7].

Щодо цифрової комерції та цифрових послуг варто зазначити, що повністю імplementовано Директиву 2000/31/ЄС Європейського парламенту та Ради «Про деякі правові аспекти інформаційних послуг, зокрема, електронної комерції, на внутрішньому ринку» («Директива про електронну комерцію») у зв'язку зі схваленням нового Закону «Про захист прав споживачів» та Директиву (ЄС) 2019/770 Європейського Парламенту і Ради від 20 травня 2019 р. про певні аспекти контрактів на постачання цифрового контенту та цифрових послуг у зв'язку зі схваленням Закону України «Про цифровий контент та цифрові послуги». Водночас здійснено аналіз Регламенту (ЄС) 2022/2065 Європейського Парламенту та Ради від 19 жовтня 2022 р. про єдиний ринок цифрових послуг і внесення змін до Директиви 2000/31/ЄС (Digital Services Act), Регламенту (ЄС) 2022/1925 Європейського Парламенту та Ради від 14 вересня 2022 р. про конкурентні та чесні ринки в цифровому секторі та про внесення змін до Директив (ЄС) 2019/1937 та (ЄС) 2020/1828 (Digital Markets Act) та Регламенту (ЄС) 2019/1150 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 р. про сприяння чесності та прозорості для бізнес-користувачів онлайн-посередницьких послуг, розроблено візію проєкту закону «Про цифрові послуги» [7-8].

За іншими напрямками цифровізації у сфері поширення та використання/обігу даних у цифровому форматі, про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору, захисту персональних даних, залишається багато розбіжностей, але є певний прогрес та узгоджений графік з Європарламентом. Для цього Україні необхідно узгодити національне законодавства з вимогами Регламенту (ЄС) 2018/1807 Європейського парламенту та Ради від 14 листопада 2018 р. про рамки вільного потоку неперсональних даних у ЄС і Регламенту (ЄС) 2022/868 Європейського Парламенту та Ради від 30 травня 2022 р. про європейське управління даними та внесення змін до Регламенту (ЄС) 2018/1724, визначити/призначити державний орган, відповідальний за формування політики у сфері управління даними та захисту даних, створити робочу групу з розроблення проєктів законів, спрямованих на гармонізацію національного законодавства з вимогами ЄС.

Директива (ЄС) 2016/2102 Європейського Парламенту та Ради від 26 жовтня 2016 р. про доступність веб сайтів та мобільних додатків органів державного сектору на початковому рівні імплементації. Частково норми зазначеного акту відображено в Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Плані заходів на 2023–2024 рр. з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 р., Законах України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про стандартизацію», «Про медіа», «Про охорону культурної спадщини» та Порядку оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. №3. Імплементаційний регламент Комісії ЄС 2020/1121 від 29 липня 2020 р. щодо збору та обміну статистикою користувачів і відгуками про послуги єдиного цифрового шлюзу відповідно до Регламенту (ЄС) 2018/1724 Європейського Парламенту та Ради має деякий рівень імплементації. Норми Регламенту, які частково відповідають та/або не впроваджені в постанові Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. №864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» [7].

Якщо підводити підсумки переговорного процесу щодо цифровізації процесів державного управління та імплементації законодавства у цій сфері, можна зазначити, що загальна кількість актів, що повинні бути імplementовані – 99 з 499 по цьому розділу. На початок 2024 р. прогрес імплементації – приблизно 40% за підрахунками експертів, які готували звіт до Європейської Ради [7; 9].

Прогрес у діяльності державних органів влади щодо впровадження цифровізацій можна прослідкувати через дослідження, які проводяться в Україні різними програмами та організаціями. Так, на замовлення Програми розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Швеції Київським міжнародним інститутом соціології у 2024 р. було проведено дослідження «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг» [10]. Під час опитування вивчалися думки і погляди дорослих жителів України (у віці 18 років і старших) з різних питань, пов'язаних із користуванням державними електронними послугами (табл. 1) (за даними [10]).

Таблиця 1.

Чи довелось отримати електронні державні послуги протягом року?

Види електронних державних послуг /%	2021	2022	2023	2024
1. Користування порталом чи застосунком Дія	30,3	51,6	51,0	41,9
2. Використання послуг для особистих потреб (водійське посвідчення, штрафи онлайн, продаж авто)	15,0	9,5	18,5	15,4
3. Платні послуги з отримання інформації з державних реєстрів та отримання цифрових витягів	10,2	6,7	13,0	12,7
4. Портал електронних послуг Пенсійного фонду	11,5	7,3	16,0	10,2
5. Отримання паспортів та інші контакти з Державною міграційною службою	13,8	7,9	13,7	9,6
6. Отримання субсидій, пільг та соціальних виплат	12,7	15,9	17,8	9,3
7. Використання кабінету платника податків	10,5	7,3	12,1	8,9
8. Використання сервісів для реєстрації ФОП, подання звітності, єдиний податок	11,2	6,7	10,6	7,7
9. Отримання свідоцтва про народження, супутні документи	5,6	6,7	9,2	6,1
10. Вступ до закладів вищої освіти (подання документів)	4,6	3,5	7,6	4,4
11. Вирішення питань, пов'язаних з веденням бізнес справ (ТОВ, реєстрація, податки)	9,4	3,9	6,1	4,1
Отримали хоча б 1 раз на рік	60,0	63,4	64,1	54,7

Висновки досліджень свідчать про високий рівень користування електронними державними послугами населення, хоча за останній рік ці показники знизилися. Варто зазначити, що рівень користування Дією у 2024 р. становить 81% від показника 2022 р., що свідчить про доступність та користь електронних послуг з одного боку, із поетапним розвитком цифрових компетентностей населення – з іншого боку. Не всі новостворені державні реєстри ще працюють ефективно, але йде робота над удосконаленням інтерфейсу та відповідності вимогам інклюзивності сайтів державних органів влади.

Висновки. Узагальнюючи у висновках процес імплементації законодавчої бази цифрових трансформацій у державному управлінні в Україні до умов ЄС варто визначити проблеми, які потрібно вирішити протягом наступних років: інституційна трансформація, яка зможе посилити спроможність органів державної влади щодо реалізації цифровізації державного управління; залучення міжнародної технічної допомоги для адаптації законодавства, експертної підтримки та перекладу актів права ЄС українською мовою; відсутність фінансових ресурсів для створення нових органів влади, які передбачено реформами щодо формування політики у сфері управління даними та захисту даних; не належна імплементація законодавчої бази щодо реалізації радіоспектральної політики в Україні. Посилення механізмів реформування державного управління в Україні надасть змогу і надалі продовжувати цифровізацію послуг для громадян і бізнесу; забезпечити доступність цифрових послуг для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення; запровадити нові електронні послуги, зокрема у сфері реєстрації бізнесу та отримання соціальної допомоги, що забезпечить виконання вимог євроінтеграційного процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Каретна О.О., Милосердна І.М., Ігнатська І.І. Роль та особливості інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. *Політикус*. 2020. №5. С. 62–68.
2. Лопушинский І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. №2. https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf
3. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. Київ: ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
4. Мохова Ю.Л., Орлова Н.С. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному урядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. №7(13). С. 97–106.
5. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. С. 109–114.
6. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Київ: Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні, 2023 р. 64 с.
7. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС). Київ: Україна-Європа, 2025. 308 с.
8. Європейські орієнтири публічного управління: монографія / керівник авторського колективу С.О. Москаленко; за заг. ред. Ю.Ю. Лихач. Київ: Національне агентство України з питань державної служби, 2023. 220 с.
9. Євроінтеграційний дайджест: січень 2025-го року. Реформа державного управління. URL: <https://par.in.ua/information/news/415-yevrointehratsiinyi-daidzhest-sichen-2025-ho-roku> (дата звернення: 02.02.2025).

10. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг: аналітичний звіт за 2024 рік. Київ: Міністерство цифрової трансформації, 2025. 58 с.

REFERENCES

1. Karetna, O.O., Myloserdna, I.M., & Ihnatieva I.I. (2020). Rol ta osoblyvosti informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady z hromadianskym suspilstvom [The role and features of information and communication technologies in the interaction of state authorities with civil society]. *Politykus – Politicus*, 5, 62–68 [in Ukrainian].
2. Lopushynskyi, I.P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukraïnskoho suspilstva [«Digitalization» as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of public administration and local self-government*, 2. (n.d.). *el-zbirn-du.at.ua*. Retrieved from https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf [in Ukrainian].
3. Mokhova, Yu.L. (2021). *Rozvytok elektronnoho uriaduvannia Ukrainy v umovakh tsyfrovykh peretvoren: monohrafiia* [Development of electronic governance in Ukraine in the context of digital transformations: monograph]. Kyiv: VD «Osvita Ukrainy» [in Ukrainian].
4. Mokhova, Yu.L., & Orlova, N.S. (2021). Yevropeyski oriientyry tsyfrovykh transformatsii u elektronnomu uriaduvanni [European guidelines for digital transformations in electronic governance]. *Naukovi perspektyvy – Scientific prospects*, 7(13), 97–106 [in Ukrainian].
5. Shchupakivskyi, R. (2023). Instytutysiini ta orhanizatsiini aspekty seredovyscha formuvannia i realizatsii potentsialu sektora informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Institutional and organizational aspects of the environment for the formation and realization of the potential of the information and communication technologies sector]. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 109–114. [in Ukrainian].
6. *Intehratsiia Ukrainy do vnutrishnoho rynku YeS v umovakh viyñy: vyklyky ta mozhlyvosti* [Ukraine's Integration into the EU Internal Market in Wartime: Challenges and Opportunities] (2023). Kyiv: Predstavnytstvo Fondu Konrada Adenauera v Ukraini [in Ukrainian].
7. *Zvit za rezultatamy provedennia pervynnoi otsinky stanu implementatsii aktiv prava Yevropeyskoho Soiuzu (acquis YeS)* [Report on the Results of the Initial Assessment of the Status of Implementation of the European Union's Legal Acts (EU Acquis)] (2025). Kyiv: Ukraina-Yevropa [in Ukrainian].
8. Moskalenko, S.O. (2023). *Yevropeyski oriientyry publichnoho upravlinnia: monohrafiia* [European Public Administration Guidelines: Monograph]. Yu. Yu Lykhach (Eds.). Kyiv: Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [in Ukrainian].
9. *Yevrointehratsiinyi daidzhest: sichen 2025-ho roku* [European Integration Digest: January 2025]. (n.d.). *par.in.ua*. Retrieved from <https://par.in.ua/information/news/415-yevrointehratsiinyi-daidzhest-sichen-2025-ho-roku> [in Ukrainian].
10. *Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh: analitychnyy zvit za 2024 rik* [Opinions and views of the population of Ukraine regarding state electronic services: analytical report for 2024] (2025). Kyiv: Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii, [in Ukrainian].

Подано до редакції 03.02.25 р.

Прийнято до друку 06.03.25 р.

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-126-135>

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.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ТРАНСПАРЕНТНОСТІ

THEORETICAL PRINCIPLES OF APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS A BASIS OF TRANSPARENCY

Анотація. У статті проаналізовані теоретичні засади застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основа транспарентності. Зазначено, що базовим принципом використання штучного інтелекту в публічному управлінні є транспарентність. З одного боку, вона означає зрозумілість (процес роботи штучного інтелекту та отриманого ним результату), з іншого – включає загальнодоступність такого пояснення для широкої громадськості. У зв'язку з цим необхідно не тільки встановити презумпцію транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні, але і за умовчанням закріпити обов'язок розкриття державними органами цілей використання штучного інтелекту (за винятком тих сфер публічного управління (наприклад, розвіддани, оборона та безпека), де таке розкриття може загрожувати національній безпеці держави). У даному ракурсі можна говорити про об'єктивну сторону транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Транспарентність використання штучного інтелекту в публічному управлінні передбачає наявність відкритого програмного коду на протизагромадському сектору, де панує його пропрієтарне право. У свою чергу, пропрієтарність алгоритму може з'явитися не тільки до причини порушення основних прав і свобод людини, але також бути перешкодою для реалізації принципу транспарентності штучного інтелекту. У зв'язку з цим необхідне досягнення балансу, з одного боку, між транспарентністю та правом інтелектуальної власності, зважаючи на те, що ми не можемо виключити ситуацію, за якої напрацювання приватного сектора (у тому числі розроблений програмний код) можуть знайти своє застосування у сфері публічного управління; з іншого – між транспарентністю та дійсною можливістю її реалізації, обумовленою складною технологічною складовою систем штучного інтелекту. Обґрунтовано, що транспарентність – це найважливіший публічний аспект якісного публічного управління (обґрунтованість, результативність, ефективність), а в контексті цифровізації та цифрової трансформації публічного управління забезпечення транспарентності використання технології штучного інтелекту набуває критично важливого значення.

Ключові слова: публічне управління, транспарентність, штучний інтелект, об'єктивність, зрозумілість, правова обґрунтованість.

Abstract. The article analyzes the theoretical principles of the application of artificial intelligence in the public administration system as a basis for transparency. The basic principle of using artificial intelligence in public administration is transparency. On the one hand, it means clarity (the process of artificial intelligence and the result obtained by it), on the other hand, it includes the general availability of such an explanation to the general public. In this regard, it is necessary not only to establish a

presumption of transparency of the use of artificial intelligence in public administration but also to establish by default the obligation of disclosure by state bodies of the purposes of using artificial intelligence (with the exception of those areas of public administration (for example, intelligence, defense, and security), where such disclosure may threaten the national security of the state). In this perspective, we can talk about the objective side of the transparency of the use of artificial intelligence in public administration. The transparency of the use of artificial intelligence in public administration implies the availability of open software code in contrast to the private sector, where its proprietary law prevails. In turn, the proprietary nature of the algorithm may not only lead to a violation of fundamental human rights and freedoms but also be an obstacle to the implementation of the principle of transparency of artificial intelligence. In this regard, it is necessary to achieve a balance, on the one hand, between transparency and intellectual property rights, given that we cannot exclude a situation in which the achievements of the private sector (including the developed software code) can find their application in the field of public administration; on the other - between transparency and the real possibility of its implementation, due to the complex technological component of artificial intelligence systems. Transparency is the most important aspect of quality public administration (reasonableness, effectiveness, efficiency), and in the context of digitalization and digital transformation of public administration, ensuring transparency in the use of artificial intelligence technology becomes critically important.

Keywords: public administration, transparency, artificial intelligence, objectivity, clarity, legal justification.

Постановка проблеми. Технологія штучного інтелекту, так само як і інші види проривних цифрових технологій (наприклад, технології розподіленого реєстру, великі дані та ін.), передусім націлені на проведення цифрової трансформації суспільства, глобальне завдання якої полягає у забезпеченні добробуту, яке передбачає як поліпшення соціально-економічної ситуації, так і у певному сенсі звільнення людини від її повсякденної рутини за допомогою автоматизації різноманітних процесів. У цьому подібні технології, зароджуючись і активно розвиваючись у приватному секторі (застосування штучного інтелекту в управлінні кадрами, прийнятті рішень, здійсненні складних розрахунків та звітів тощо), переходять та трансформуються у сферу публічного управління. Незважаючи на проривний потенціал цих технологій, вони потребують скрупульозного аналізу, оскільки як прямо, так і опосередковано можуть стати причиною порушення прав людини.

У свою чергу, публічне управління у правовій державі не може здійснюватися інакше, ніж на основі права. Правове осмислення штучного інтелекту, незважаючи на історію, яка формується, та практичне застосування, знаходиться на початковій стадії. Зазначене, однак, не вказує на відсутність необхідності дослідження існуючих можливостей, здатних мінімізувати негативну сторону цифрових технологій (зокрема, дискримінація, поява «суспільства стеження», ослаблення людської автономії, спотворення інформації, втручання у вибори та цифрове відчуження), одночасно висвітлити їх позитивні характеристики.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми застосування штучного інтелекту, у тому числі у системі публічного управління, напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління, проблеми запровадження штучного інтелекту в публічне управління несистемно досліджені. Так, зазначені питання аналізують: С. Бало, Ю. Бацман, О. Карпенко, А. Клян, В. Корсун, В. Косицька, Ю. Магиляс, М. Максименцев, Н. Максименцева, Р. Марутян, М. Миргородська, О. Оболенський, М. Федоров та ін.

Мета статті – системний аналіз теоретичних засад застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основи транспарентності

Виклад основного матеріалу. Підвищенню інтересу до технології штучного інтелекту сприяло, зокрема, зростання можливостей обробки даних – доступність виробничих потужностей, технології великих даних та машинне навчання. Останнє виступає підрозділом штучного інтелекту і належить до розробки цифрових систем, які з часом покращують свою продуктивність за заданим завданням, навчаючись на власному досвіді. Функціонування алгоритму машинного навчання порівнюють з когнітивним розвитком дитини – правила відтворюються через спостереження та аналіз, без їх точного пояснення [1]. Крім того, машинне навчання є найбільш широко використовуваною формою штучного інтелекту, з ним найчастіше пов'язують машинне навчання, адже саме воно зробило великий внесок у розвиток безпілотних автомобілів, технологій розпізнавання мови та машинного перекладу. Виділяються такі види машинного навчання:

- контрольоване навчання, яке дозволяє моделі штучного інтелекту навчатися на розмічених тренувальних даних (наприклад, навчання моделі штучного інтелекту допомагати помічати контент на сайтах, використовуючи теги);
- неконтрольоване навчання, яке навчає алгоритм штучного інтелекту використовувати нерозмічену та некласифіковану інформацію;
- стимулююче навчання, яке дозволяє моделі штучного інтелекту навчатися в процесі виконання завдання.

Отже, якщо розглядати технологію штучного інтелекту через призму машинного навчання, вона є: залучення обчислювальних машин, які використовують статистику для пошуку закономірностей у великих обсягах даних; здатність виконувати повторювані завдання з даними без необхідності постійного керівництва з боку людини.

У документах Європейського Союзу використано широкий підхід до поняття штучний інтелект»: це системи, які характеризують інтелектуальну поведінку за рахунок аналізу навколишнього середовища та вжиття заходів, з певним ступенем автономності та для досягнення конкретних цілей [2]. Наприклад, у Європейській етичній хартії про використання штучного інтелекту в судових системах та навколишніх реаліях штучний інтелект розуміється як комплекс науки, теорії та технік, мета яких полягає в тому, щоб відтворити за допомогою машини когнітивні можливості людини [2].

У свою чергу, у літературі виділяються такі сутнісні ознаки штучного інтелекту: здатність автономної роботи та обміну даними з навколишнім середовищем; здатність навчатися на основі отриманого досвіду та у процесі взаємодії з навколишнім середовищем; здатність адаптувати свої рішення під обставини, що змінюються.

У науковій літературі стосовно публічного управління під «транспарентністю» розуміють «особливий режим функціонування публічної влади, що встановлює відкритість відносин як між усіма суб'єктами, які беруть участь в управлінні, так і у відносинах із суспільством [3]. У цьому сенсі транспарентність може бути представлена як двосторонній зв'язок у контексті взаємодії органів влади та громадян [4]. Зміст подібного зв'язку може бути виражений як поєднання, з одного боку, надання державними органами інформації про свою діяльність самостійно і на запит громадян, а з іншого – як надання громадянам та організаціям можливості висловити свою точку зору щодо значущих суспільних

питань [5]. Звісно ж, що і щодо транспарентності використання штучного інтелекту у публічному управлінні ключовою буде завдання встановлення та підтримання взаємодії (по суті, зв'язку) між державою та користувачем.

Як зазначається в науковій літературі, першорядна важливість транспарентності (і передбачуваної, і фактичної) систем штучного інтелекту, що використовуються в публічному управлінні, обумовлюється необхідністю забезпечення з'ясовності як процесу роботи штучного інтелекту, так і отриманого результату для широкого загалу (а не тільки експертам), оскільки відкритість алгоритму дозволяє зрозуміти, як і чому було прийнято те чи інше управлінське рішення [6].

Крім того, справжня транспарентність тісно пов'язана з підзвітністю або відповідальністю у значенні сприйнятливості державних органів до запитів про надання інформації про якийсь процес або готовність запропонувати обґрунтування вже вжитих або тільки запланованих дій. Виправдання цих очікувань є основою правомірного використання штучного інтелекту у публічному управлінні.

На системному рівні це відображає необхідність досягнення тонкого балансу між повною транспарентністю, з одного боку, і досить комплексною та складноорганізованою діяльністю у сфері публічного управління – з іншого боку.

Технічно йдеться про розгляд штучного інтелекту як «чорної скриньки». «Чорна скринька» – це опис, що застосовується до деяких систем глибинного навчання, які приймають вхідний сигнал і забезпечують вихідний, але інтерпретувати людям обчислення, що відбуваються між цими процесами, нелегко.

Системи штучного інтелекту типу «чорна скринька», часто засновані на машинному навчанні на великих даних, приймають рішення експериментально або інтуїтивно, без можливості розкриття причин, чому було прийнято те чи інше рішення. У публічному управлінні використання штучного інтелекту типу «чорна скринька» може викликати певні складнощі, зумовлені не лише відсутністю транспарентності, а й потенційною упередженістю, вбудованою в алгоритм і заснованою на людських упередженнях (а також програмними компонентами збору), прихованих навчальних даних, які можуть привести до невірних або несправедливих рішень.

На противагу системам штучного інтелекту типу «чорна скринька» існує так званий «зрозумілий штучний інтелект» (Explainable AI – XAI) [7], в рамках якого результати прийнятого системою штучного інтелекту рішення можуть бути зрозумілі людьми. У цьому видається, що у сфері публічного управління перевагу має отримати саме зрозумілий штучний інтелект; проте доводиться констатувати, що ця область дослідження знаходиться на етапі становлення (навіть у порівнянні з «класичним» штучним інтелектом типу «чорна скринька»).

При цьому підкреслимо, що транспарентність використання штучного інтелекту включає в себе не лише прозорість, дохідливість, ясність як процесу його роботи, так і отриманого результату, але також їх зрозумілість (користувач в змозі засвоїти, осмислити, осягнути зміст цього процесу, включити його в систему усталених ідей і уявлень). Крім того, не можна не відзначити тісний зв'язок між транспарентністю штучного інтелекту та правом на пояснення (right to explanation) [8, р. 52], під яким розуміється право людини на отримання пояснення щодо отриманого алгоритмом результату. Це стає особливо актуальним, коли йдеться про прийняті щодо фізичної особи рішення, які мають юридичний чи фінансовий характер.

Так, якщо людина отримує відмову щодо поданої ним заявки на отримання кредиту, то вона може зажадати від кредитної організації інформацію (пояснення), яка роз'яснює їй підстави, відповідно до яких було прийнято рішення про відмову.

На етичному рівні йдеться не лише про відповідальність за заподіяння шкоди, а й про взаємозв'язок транспарентності та етичного використання штучного інтелекту [6]. Важливим документом, що визначає основні засади функціонування штучного інтелекту на рівні Ради Європи, стала прийнята 4 грудня 2018 р. Європейська етична хартія використання штучного інтелекту в судових системах та навколишніх реаліях. Зазначимо, що принцип прозорості, неупередженості та достовірності виступає одним із принципів використання штучного інтелекту в судовій та правоохоронній системах [9].

Крім того, транспарентність також означає доступність. Змістовні пояснення алгоритму цілком можливі, але можуть бути недоступні. Право інтелектуальної власності може перешкоджати розкриттю пропрієтарного коду або доступу до навчальних даних, тому, навіть якщо і можна було б зрозуміти, як працює алгоритм, повні обчислення можуть виявитися неможливими з економічних, юридичних чи політичних причин.

Створення та підтримання суспільної довіри та впевненості у використанні штучного інтелекту вимагає забезпечення для звичайного користувача певного рівня пояснення та розуміння того, як працює штучний інтелект, як він дійшов до того чи іншого результату, а також загальнодоступності такого пояснення. Відповідно, «здатність пояснювати» має виступати важливою частиною процесу відбору та проєктування на етапі розробки систем штучного інтелекту. Незважаючи на те, що існують об'єктивні причини, через які докладний виклад функціонування систем штучного інтелекту може виявитися нездійсненним (наприклад, дотримання закону, право інтелектуальної власності, технічна складність), нездатність запропонувати навіть базове пояснення роботи алгоритму істотно впливає на суспільну довіру до штучного інтелекту. За відсутності довіри до технології громадяни не братимуть участі у процесі прийняття державних рішень, що, у свою чергу, підриває легітимність та ефективність державного сектора загалом.

Таким чином, стосовно використання штучного інтелекту в публічному управлінні транспарентність має бути представлена наступною тріадою її параметрів: зрозумілість, пояснюваність, доступність.

В Європі сфера застосування автоматизованої обробки даних обмежена персональними даними. Так, ст. 5 Загального Регламенту ЄС закріплює принципи, пов'язані з обробкою персональних даних [10]. Один із них свідчить, що персональні дані повинні оброблятися законно, неупереджено і прозоро щодо суб'єкта даних. Тим самим, встановлюється принцип транспарентності (прозорості) обробки персональних даних. При цьому системне тлумачення положень Регламенту ЄС дозволяє розкрити зміст принципу транспарентності обробки персональних даних: будь-яка інформація та відомості суб'єкту даних повинні надаватися у стислій, прозорій, зрозумілій та легкодоступній формі зрозумілою та простою мовою (ст. 14 Регламенту ЄС) [10].

З урахуванням зазначеного вище зв'язку транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні та права на пояснення доцільно коротко зупинитися на розгляді питання про нормативне закріплення права на пояснення в Регламенті ЄС.

З одного боку, щодо автоматизованої обробки (до якої можна віднести і обробку даних з використанням штучного інтелекту) суб'єкт даних повинен мати право на те, щоб не підпадати під дію рішення, яке може включати в себе міру для оцінки його персональних аспектів, засноване виключно на автоматизованій обробці і що породжує юридичні наслідки щодо суб'єкта даних або аналогічним чином істотно впливає на нього (наприклад, автоматична відмова у заявці на отримання кредиту онлайн). Крім цього, зазначена обробка повинна здійснюватися відповідно до належних гарантій, що включають особливе інформування суб'єкта даних і право на втручання оператора, на висловлювання своєї точки зору, отримання пояснення щодо рішення, прийнятого після оцінки, а також на оскарження такого рішення (параграф 71 Регламенту ЄС) [10].

З іншого боку, право на пояснення є у необов'язковій частині Регламенту ЄС [10], тоді як у положеннях, що містять норми права, воно не згадується. Коло застосування даного права досить вузьке і охоплює лише ті рішення, які виключно ґрунтуються на автоматизованій обробці і які породжують юридичні чи аналогічні суттєві наслідки. Тим самим існує ймовірність незастосування цього права щодо тих випадків, які можуть представляти суспільний інтерес.

На нашу думку, у сфері публічного управління при використанні штучного інтелекту остаточне рішення завжди має залишатися за людиною. У зв'язку з цим підкреслимо, що важливо переконалися в тому, що участь людини дійсно має сенс, а також визнати факт того, що вона може відрізнятися залежно від ситуації.

Сказане означає, що державні органи повинні періодично перевіряти отримані за допомогою штучного інтелекту результати, співвідносячи їх з певними стандартами, або паралельно виконувати те саме завдання силами людини і зіставляти результати, отримані людиною та штучним інтелектом. Значимість людської участі може бути врахована за допомогою формування міждисциплінарних груп для розробки систем штучного інтелекту, до складу яких повинні входити вчені-програмісти, фахівці з вироблення державної політики та юристи. Такі групи могли б мати більше можливостей для забезпечення того, щоб результати використання штучного інтелекту не були б недостатньо продуманими чи не відповідними політичним та законодавчим намірам.

У свою чергу, теза про надмірність регулювання видається нам неспроможною. На захист такої позиції наведемо думку Спеціального комітету зі штучного інтелекту (САНІ) [11], який покликаний сприяти розробці правових рамок використання штучного інтелекту в Європі; ним було проведено оцінку доцільності регулювання штучного інтелекту, яка виявила суттєву прогалину у правовому регулюванні питань, пов'язаних з проектуванням, розробкою та використанням штучного інтелекту.

На наш погляд, єдиним аргументом, що заслуговує на увагу, є теза про те, що багато алгоритмів машинного навчання нелегко пояснити. Наприклад, результат глибокої нейронної мережі залежить від безлічі рівнів обчислень, пов'язаних складним чином, і жодне обчислення не може виступати як домінуючий фактор. Однак тут на допомогу може прийти пояснення штучного інтелекту.

Крім того, першорядне значення в контексті правового регулювання штучного інтелекту набувають питання, пов'язані з розробкою конкретних вимог до штучного інтелекту, які б забезпечили транспарентність, якість навчальних даних, людську автономію, достатні можливості для подання скарги та реалізації засобів правового захисту, а також гарантували ефективні механізми правозастосування, тому необхідні:

1) належне міжнародне регулювання штучного інтелекту, яке засноване на існуючих правових стандартах, але також доповнює їх, оскільки це має принципове значення для забезпечення відповідності проектування, розробки та використання штучного інтелекту для прав людини, демократії та верховенства права та їх подальшого зміцнення;

2) розробка обов'язкових горизонтальних правових рамок, що закладають базові основи для будь-якого застосування штучного інтелекту, у тому числі в публічному управлінні;

3) розробка спеціальних галузевих правових документів обов'язкового чи необов'язкового характеру з урахуванням ризиків, пов'язаних з порушенням прав людини (дискримінація, профайлінг, стеження (спостереження), послаблення людської автономії, цифрове відчуження та ін.).

У зв'язку з цим нам видається, що в контексті забезпечення транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні право на пояснення має отримати своє нормативне закріплення на міждержавному рівні, згодом ставши органічною частиною національних правопорядків, які визнають права і свободи людини як найвищої цінності. З урахуванням стрімкого розвитку цифрових технологій, де персональні дані розглядаються як «інформаційний ресурс», необхідність захисту цифрових прав людини (до яких, на наш погляд, можна віднести і право на пояснення) не підлягає сумніву. Звідси є закономірними спроби розробки правових рамок, у межах яких технологія штучного інтелекту зможе отримати свій розвиток, продовжуючи балансувати на межі прориву та виклику.

Так, у квітні 2021 р. було опубліковано проєкт Регламенту ЄС про гармонізовані правила щодо штучного інтелекту (Artificial Intelligence Act) [12]. Загалом документ побудований на базовій ідеї дотримання та ефективного застосування чинного законодавства про основні права людини.

У рамках регулювання використання систем штучного інтелекту в Європі пропонується повністю заборонити ті з них, які можуть застосовуватися не за призначенням, надаючи нові та потужні інструменти для маніпулювання, експлуатації та соціального контролю. Використання систем штучного інтелекту не за призначенням є особливо шкідливим і має бути заборонено, оскільки це суперечить таким цінностям ЄС, як повага людської гідності, свобода, рівність, демократія та верховенство права, і підриває основні права, включаючи право на недискримінацію, право на захист та недоторканність приватного життя.

Зазначимо, що особливі правила встановлюються проєктом Європейського регламенту щодо штучного інтелекту стосовно систем штучного інтелекту, які створюють високий ризик для здоров'я та безпеки, а також основних прав людини. Наприклад, закріплюється, що системи штучного інтелекту високого ризику повинні бути спроектовані і розроблені таким чином, щоб забезпечити достатню транспарентність їх функціонування, яка дозволить користувачам інтерпретувати результати роботи системи та використовувати їх належним чином. До них також повинні додаватися інструкції щодо використання у відповідному цифровому форматі або іншим чином, що включають коротку, повну, точну та конкретну інформацію, яка є релевантною, доступною та зрозумілою для користувачів. При цьому така інформація має визначати:

- 1) особистість та контактні дані провайдера;
- 2) конкретні характеристики, можливості та обмеження продуктивності системи штучного інтелекту високого ризику (зокрема, передбачувана сфера застосування; певний рівень точності, стійкості та кібербезпеки, в

- рамках якого дана система була протестована і пройшла валідацію; продуктивність системи штучного інтелекту та ін.);
- 3) певні зміни в системі штучного інтелекту високого ризику та її продуктивність, які були попереджені провайдером на момент початкової оцінки відповідності, у разі їх наявності;
 - 4) заходи щодо забезпечення нагляду з боку людини, спрямовані на полегшення інтерпретації користувачами результатів систем штучного інтелекту;
 - 5) передбачуваний термін служби даної системи, а також необхідне технічне обслуговування та підтримка для забезпечення її належного функціонування (ст. 13 проєкту Європейського регламенту зі штучного інтелекту) [12].

Висновки. З вищевикладеного слід зазначити наступні висновки. По-перше, базовим принципом використання штучного інтелекту в публічному управлінні є транспарентність. З одного боку, вона означає зрозумілість (процес роботи штучного інтелекту та отриманого ним результату), з іншого – включає загальнодоступність такого пояснення для широкої громадськості. У зв'язку з цим необхідно не лише встановити презумпцію транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні, але і за умовчанням закріпити обов'язок розкриття державними органами цілей використання штучного інтелекту (за винятком тих сфер публічного управління (наприклад, розвіддані, оборона та безпека), де таке розкриття може загрожувати національній безпеці держави). У даному ракурсі можна говорити про об'єктивну сторону транспарентності використання штучного інтелекту в публічному управлінні.

У свою чергу, суб'єктивна сторона транспарентності може бути представлена правом на пояснення, під яким розуміється право людини на отримання пояснення щодо отриманого алгоритмом результату. Це може бути віднесено до цифрових прав людини, через що воно має отримати своє нормативне закріплення, насамперед, на міждержавному рівні, а в подальшому – у законодавстві про захист персональних даних. Крім того, додатковою гарантією реалізації права на пояснення може виступити пропозиція про встановлення нормативно-правовим документом порядку, відповідно до якого буде виключено використання оцінки, проведеної штучним інтелектом, як єдиної основи для прийняття рішення посадовою особою, яка має відповідну компетенцію та наділена відповідними управлінськими повноваженнями.

По-друге, транспарентність використання штучного інтелекту в публічному управлінні передбачає наявність відкритого програмного коду (вільне програмне забезпечення, тобто право користувача вільно запускати, копіювати, поширювати, вивчати, змінювати і покращувати його) на противагу приватному сектору, де панує його пропрієтарне право (програмне забезпечення належить правовласнику (суб'єкту приватного права) на праві інтелектуальної власності). У свою чергу, пропрієтарність алгоритму може з'явитися не тільки до причини порушення основних прав і свобод людини, але також бути перешкодою для реалізації принципу транспарентності штучного інтелекту. У зв'язку з цим необхідне досягнення балансу, з одного боку, між транспарентністю та правом інтелектуальної власності, зважаючи на те, що ми не можемо виключити ситуацію, за якої напрацювання приватного сектора (у тому числі розроблений програмний код) можуть знайти своє застосування у сфері публічного управління; з іншого – між транспарентністю та дійсною можливістю її реалізації, обумовленою складною технологічною складовою систем штучного інтелекту. У

першому випадку можна передбачити часткову публікацію ключової інформації, що стосується розробки, проектування та експлуатації систем штучного інтелекту: про використанні алгоритми, цілі, що переслідуються при оптимізації алгоритмів, підборі даних для налаштування програми, середніх значеннях і типових відхиленнях в отриманих результатах або про обсяг і тип даних. У другому – можна використовувати просту і зрозумілу мову для опису способу досягнення результатів (за допомогою передачі інформації про характер пропонованих послуг, розроблених інструментів, позитивних результатів і ризиків помилок). Крім того, незалежні органи державної влади, у тому числі із захисту даних, могли б забезпечити сертифікацію, попередній та подальший контроль методів обробки. У свою чергу, контрольно-наглядова діяльність органів державної влади могла б отримати свою реалізацію у формі видачі свідоцтв.

По-третє, при розробці та управлінні технологіями штучного інтелекту, у тому числі в публічному управлінні, ні надмірне регулювання, ні підхід, що ґрунтується на повному невтручанні, не є підходящими чи працездатними. У цьому доцільно забезпечити тестування штучного інтелекту.

Таким чином, транспарентність – це найважливіший публічний аспект якісного публічного управління (обґрунтованість, результативність, ефективність), а в контексті цифровізації та цифрової трансформації публічного управління забезпечення транспарентності використання технології штучного інтелекту набуває критично важливого значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Villani C., Schoenauer M., Bonnet Y., Berthet Ch., Comut A.-Ch., Levin F., Rondepierre B. Donner un sens à l'intelligence artificielle: Pour une stratégie nationale et européenne. Mission Villani sur l'intelligence artificielle. 2018.
2. L'intelligence artificielle pour l'Europe. Communication de la Commission Européenne. Bruxelles, 2018.
3. Терещук Г. Транспарентність як явище та вимога публічно-владної діяльності. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 2 (18). С. 83–88.
4. Єсімов С.С., Бондаренко В.А. Транспарентність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання інформаційних технологій. *Соціально-правові студії*. 2018. Вип. 1. С. 42–49. URL: http://www2.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/sps/SPS_2018_1/09.pdf (дата звернення: 23.01.2025).
5. Наливайко Л., Романов М. Поняття транспарентності в світлі європейських цінностей. *Екологічне право України*. 2016. № 1-2. С. 55–59.
6. The use of Artificial Intelligence to Combat Public Sector Fraud. Professional Guidance. International Public Sector Fraud Forum. 2020.
7. Explainable artificial intelligence. URL: <https://en.wikipedia.org/w/index> (дата звернення: 23.01.2025).
8. Goodman B., Flaxman S. European Union regulations on algorithmic decision-making and a «right to explanation». *AI Magazine*. 2017. Vol. 38. № 3. P. 50–57.
9. European Commission for the Efficiency of Justice (2019). European Ethical Charter on the use of AI in the judicial systems and their environment. Adopted at the 31st plenary meeting of the CEPEJ (Strasbourg, 3-4 December 2018). URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-forpublication-4-december-2018/16808f699c> (дата звернення: 23.01.2025).
10. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2016/679 від 27 квітня 2016 року про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text (дата звернення: 23.01.2025).
11. CAHAI - Ad hoc Committee on Artificial Intelligence. URL: (дата звернення: 23.01.2025). <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/cahai>

12. Europe fit for the Digital Age: Commission proposes new rules and actions for excellence and trust in Artificial Intelligence. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1682 (дата звернення: 23.01.2025).

REFERENCES

1. Villani, C., Schoenauer, M., Bonnet, Y., Berthet, Ch., Cornut, A.-Ch., Levin, F. & Rondepierre, B. (2018). Donner un sens à l'intelligence artificielle: Pour une stratégie nationale et européenne. Mission Villani sur l'intelligence artificielle [in French].
2. L'intelligence artificielle pour l'Europe (2018). Communication de la Commission Européenne. Bruxelles [in French].
3. Tereshchuk, H. (2019). Transparentnist yak yavlyshche ta vymoha publichno-vladnoi diialnosti [Transparency as a phenomenon and a requirement of public and governmental activity]. *Aktualni problemy pravoznastva – Current problems of law*, 2 (18), 83–88 [in Ukrainian].
4. Iesimov, S. S. & Bondarenko, V. A. (2018). Transparentnist yak pryntsyyp diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia v umovakh vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii [Transparency as a principle of activity of public administration bodies in the conditions of using information technologies]. *Sotsialno-pravovi studii – Socio-legal studies*, 1, 42–49. Retrieved from http://www2.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/sps/SPS_2018_1/09.pdf [in Ukrainian].
5. Nalyvaiko, L. & Romanov, M. (2016). Poniattia transparentnosti v svitli yevropeyskykh tsinnosti [The concept of transparency in the light of European values]. *Ekolohichne pravo Ukrainy – Environmental law of Ukraine*, 1-2, 55–59 [in Ukrainian].
6. The use of Artificial Intelligence to Combat Public Sector Fraud (2020). *Professional Guidance*. International Public Sector Fraud Forum [in English].
7. Explainable artificial intelligence. *en.wikipedia.org*. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/w/index> [in English].
8. Goodman, B. & Flaxman, S. (2017). European Union regulations on algorithmic decision-making and a «right to explanation». *AI Magazine*, 38, 3, 50–57 [in English].
9. European Commission for the Efficiency of Justice (2019). European Ethical Charter on the use of AI in the judicial systems and their environment. Adopted at the 31st plenary meeting of the CEPEJ (Strasbourg, 3-4 December 2018). *rm.coe.int*. Retrieved from <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-forpublication-4-december-2018/16808f699c> [in English].
10. Rehlament Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (leS) 2016/679 vid 27 kvitnia 2016 roku pro zakhyst fizychnykh osib u zviazku z opratsiuvanniam personalnykh danykh i pro vilnyi rukh takykh danykh, ta pro skasuvannia Dyrektyvy 95/46/leS (Zahalnyi rehlament pro zakhyst danykh) [Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council from April 27 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text
11. CAHAI – Ad hoc Committee on Artificial Intelligence. *www.coe.int*. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/cahai> [in English].
12. Europe fit for the Digital Age: Commission proposes new rules and actions for excellence and trust in Artificial Intelligence. *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_1682 [in English].

Подано до редакції 24.01.25 р.
Прийнято до друку 27.02.25 р.

УДК 351(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-136-145>

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

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

✉ suharnikov.vova@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: PROBLEMS AND PROSPECTS

Анотація. В статті доведено, що ключовим елементом комплексного процесу реформування правових, економічних, управлінських відносин є забезпечення ефективного публічного адміністрування на всіх рівнях влади. Мета статті – визначити проблеми та перспективи розвитку публічного адміністрування для подальшої євроінтеграції та реалізації стратегії реформування державного управління в Україні. Виділено інструменти публічного адміністрування (нормативні акти, індивідуальні акти, адміністративні акти, адміністративні договори, адміністративна процедура, адміністративні послуги), які забезпечують ефективну реалізацію публічних інтересів та прав осіб. Визначено фактори, від яких залежить ефективність концепції публічного адміністрування. Досліджено правові та організаційні основи забезпечення органів публічного управління. Виділено нормативно-правові акти, які складають основу інформаційного забезпечення органів публічного управління на регіональному рівні. Визначено ключові елементи системи надання адміністративних послуг в Україні (суб'єкти надання адміністративних послуг, центри надання адміністративних послуг, електронні сервіси та платформи, адміністративні реєстри та бази даних, законодавче регулювання, механізм фінансування та контролю), розвиток яких спрямований на спрощення процедур та максимальну цифровізацію державних послуг. Узагальнено ключові досягненнями у сфері публічного адміністрування в умовах євроінтеграції. На основі дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів виділено проблеми розвитку публічного адміністрування: нерівномірний доступ до послуг, низький рівень фізичної безбар'єрності центрів надання адміністративних послуг, бюрократичні перепони, безпека даних. Вирішення зазначених проблем дозволить забезпечити рівний доступ до якісних послуг для всіх громадян, досягти високих стандартів електронного врядування та забезпечити якісний рівень публічного управління в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: публічне адміністрування, адміністративна послуга, цифровізація, орган публічного управління, нормативно-правовий акт, інформаційне забезпечення, регіональний розвиток.

Abstract. The article proves that the key element of the complex process of reforming legal, economic, and administrative relations is ensuring effective public administration at all levels of government. The purpose of the article is to identify the problems and prospects for the development of public administration for further European integration and the implementation of the strategy for reforming public administration in Ukraine. The tools of public administration (normative acts, individual acts, administrative acts, administrative contracts, administrative procedure, administrative services) are highlighted. The factors on which the effectiveness of the concept of public administration depends are

determined. The legal and organizational foundations of providing public administration bodies are studied. The regulatory and legal acts that form the basis of information support for public administration bodies at the regional level are highlighted. Key elements of the system of administrative service provision in Ukraine have been identified (subjects of administrative service provision, administrative service provision centers, electronic services and platforms, administrative registers and databases, legislative regulation, financing, and control mechanism). Key achievements in the field of public administration in the context of European integration have been summarized. Based on the study of external and internal factors, problems in the development of public administration have been identified: uneven access to services, low level of physical accessibility of administrative service provision centers, bureaucratic obstacles, and data security. Solving these problems will ensure equal access to quality services for all citizens, achieve high standards of e-governance, and ensure a high level of public administration in the context of European integration.

Keywords: public administration, administrative service, digitalization, public administration body, regulatory legal act, information support, regional development.

Постановка проблеми. Сучасний євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає реалізацію складних та довготривалих процесів реформування правових, економічних, управлінських відносин в країні. Ключовим елементом зазначеного комплексного процесу є забезпечення ефективного публічного адміністрування на всіх рівнях влади – від муніципальних і регіональних органів до державних. Публічне адміністрування дозволяє визначити як на практиці ефективно реалізуються державні програми, здійснюється управління державними ресурсами, надаються публічні послуги та має вирішальне значення в досягненні результативності діючої нормативно-правової бази в інтересах суспільства.

Трансформаційні зміни в усіх сферах суспільного життя в Україні викликані глобалізацією, цифровізацією системи публічного управління, євроінтеграцією, які передбачають подальшу демократизацію суспільства, національне відродження країни, перегляд підходів до організаційної структури публічного адміністрування та його нормативного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню адміністративно-правових засад публічного адміністрування та формуванню ключових напрямів удосконалення публічного управління в сучасних умовах соціально-правових трансформацій присвячено дослідження І. Личенко [1], А. Ломакіної [2], Т. Луценко [3], О. Надьон [3], Н. Орлової [4], І. Хмирова [3], А. Хрідочкина [2]. Питання організації та правового забезпечення процесу надання публічних (адміністративних) послуг в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування досліджено в працях Ю. Битяк [5], О. Гомоляко [6], М. Ковтуна [5], Н. Матюхіної [5]. Однак, попри наявні теоретичні напрацювання відсутність системного дослідження адміністративно-правових засад публічного адміністрування зумовлює потребу розвитку вказаної проблематики для виявлення правових реформ, направлених на оптимізацію управлінських процесів в державі в умовах євроінтеграції.

Мета статті – визначити проблеми та перспективи розвитку публічного адміністрування для подальшої євроінтеграції та реалізації стратегії реформування державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Публічне адміністрування – це регламентована законами та іншими нормативно-правовими актами діяльність суб'єктів публічного адміністрування, спрямована на здійснення законів та інших

нормативно-правових актів шляхом прийняття адміністративних рішень, надання встановлених законом адміністративних послуг.

Ефективну реалізацію публічних інтересів та прав осіб в процесі взаємодії суб'єктів публічного управління забезпечують інструменти публічного адміністрування. До них відносимо нормативні акти, індивідуальні акти, адміністративні акти, адміністративні договори, адміністративну процедуру, адміністративні послуги.

Ключовим інструментом публічного адміністрування є нормативні акти, які виступають джерелом адміністративного права, мають обов'язкову юридичну силу та видаються публічною адміністрацією. Нормативні акти виступають правовими основами виникнення, припинення адміністративних правовідносин та їх зміни за настання певних обставин.

Індивідуальні акти на відміну від нормативних актів передбачають реалізацію приписів нормативно-правових актів та направлені на певного адресата (мають індивідуальну дію) та припиняють дію після здійснення встановлених у них обов'язків та прав. Індивідуальні акти є розпорядчими актами та не передбачають норм права. Вони є юридичними фактами виникнення, припинення та зміни адміністративних правовідносин [7].

Адміністративні акти представляють собою індивідуальні рішення, що стосуються обов'язків та прав окремих груп та осіб.

Адміністративні договори – це угоди між адміністрацією та юридичними особами або фізичними особами, між адміністративними органами, направлені на вирішення публічних завдань.

Справедливим результатом розгляду адміністративної справи є адміністративна процедура – державно-владна діяльність публічного органу, врегульована нормами права, направлена на реалізацію, затвердження, захист свобод та прав громадян. Отже, адміністративна процедура гарантує захист свобод, прав, інтересів юридичних та фізичних осіб та забезпечує організацію діяльності органів публічного управління.

Нормативно-правовими основами для прийняття загального закону про адміністративну процедуру є ст. 19, 40 і 92 Конституції України. 13 червня 2022 р. прийнято Закон України «Про адміністративну процедуру», який затверджує загальні (уніфіковані) правила відносин адміністративних органів (органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади, їх посадових осіб, інших суб'єктів, уповноважених здійснювати функції публічної адміністрації відповідно до діючого законодавства) із громадянами і бізнесом та наближає механізми публічного адміністрування України до стандартів Європейського союзу (ЄС).

Основою принципів адміністративної процедури є Хартія основних прав ЄС (ст. 41), рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам та документи ЄС, які є складовими права щодо забезпечення належного адміністрування.

Головними факторами, від яких залежить ефективність концепції публічного адміністрування, є:

- реальність та доцільність визначених завдань для досягнення публічних цілей, їх відповідності соціальним та матеріальним можливостям держави;
- обґрунтованість зв'язку цілей державної політики та важелів її досягнення;

- рівень компетентності посадових осіб, інших суб'єктів, уповноважених здійснювати функції публічної адміністрації відповідно до діючого законодавства, на всіх рівнях влади;
- своєчасність проведення оцінок нормативно-правових проєктів незалежними експертами за допомогою методу імітаційного моделювання, спрямованого на пониження ризику.

Необхідною умовою для реалізації цілей публічного адміністрування є дотримання принципу необхідної різноманітності: різноманітність системи, якою управляють, має бути більшою, ніж різноманітність управляючої системи [8].

В Україні правові та організаційні основи забезпечення органів публічного управління визначаються низкою нормативно-правових актів. Зокрема, Закон України від 9 січня 2007 р. № 537-V «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки», який встановлює принципи та напрямки розвитку інформаційного суспільства, включаючи створення повнофункціональної інформаційної інфраструктури держави та забезпечення захисту її критичних елементів [9].

Закон України від 1 грудня 2022 р. №2807-IX «Про Національну програму інформатизації» чітко визначає механізми реалізації державної політики у сфері інформатизації, включаючи розробку та впровадження сучасних інформаційних систем в органах державної влади та місцевого самоврядування [10].

Крім того, Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» встановлює правові та організаційні основи забезпечення кібербезпеки, визначає об'єкти кіберзахисту та механізми реагування на кіберзагрози. На практиці впровадження цифрових технологій у публічне управління в Україні реалізується через такі ініціативи, як платформа «Дія», яка забезпечує доступ громадян до широкого спектру електронних послуг, включаючи отримання документів, сплату податків та реєстрацію бізнесу. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних органів, а також спрощенню взаємодії між державою та громадянами. Варто відзначити, що «Дія» цьогоріч відзначатиме своє п'ятиріччя, держава у смартфоні без якої громадяни вже не уявляють свого життя [11].

Важливе значення у контексті регіонального розвитку та публічного адміністрування в регіонах (містах) має прийняття Урядом Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 р. Ця Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 р., затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. №722 [12].

Інформаційне забезпечення органів публічного управління на регіональному рівні регламентується низкою нормативно-правових актів, серед яких:

- Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає повноваження органів місцевого самоврядування у сфері інформаційного забезпечення [13];
- Закон України від 13 січня 2011 р. №2939-VI «Про доступ до публічної інформації», що встановлює порядок доступу громадян до інформації, якою володіють органи влади [14];
- Постанова Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 р. №409 «Про затвердження Положення про електронний документообіг в органах виконавчої влади», яка регулює порядок впровадження та використання систем електронного документообігу [15];

- Методичні рекомендації з питань управління діяльністю органів виконавчої влади, затверджені Розпорядженням Національного агентства України з питань державної служби від 8 грудня 2020 р. №230-20, які надають рекомендації щодо впровадження сучасних технологій управління [16].

Таким чином, інформаційне забезпечення органів публічного управління в умовах цифровізації базується на впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку цифрових компетентностей працівників та дотриманні організаційно-правових засад, визначених національним законодавством та міжнародними стандартами. Це забезпечує підвищення ефективності державного управління, прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Ключовими елементами системи надання адміністративних послуг в Україні є:

1. Суб'єкти надання адміністративних послуг: органи державної влади та місцевого самоврядування.
2. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).
3. Електронні сервіси та платформи: портал «Дія», Єдиний державний портал адміністративних послуг тощо.
4. Адміністративні реєстри та бази даних: Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний земельний кадастр, Реєстр актів цивільного стану, Реєстр прав на нерухоме майно та ін.
5. До законодавчого регулювання можна віднести Закони України «Про адміністративні послуги», «Про адміністративну процедуру», «Про доступ до публічної інформації», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», спеціальні закони щодо окремих послуг (реєстрація нерухомості, бізнесу, транспортних засобів, тощо).

У 2021 р. Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 рр. (розпорядження Кабінет Міністрів України від 21 липня 2021 р. №831-р), яка визначає ключові напрями розвитку публічного адміністрування, включаючи підвищення якості надання адміністративних послуг, цифровізацію процесів та вдосконалення кадрової політики. У Стратегії зазначено, що Закон України «Про державну службу» відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом з тим, окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані, насамперед, на викорінення корупції та підвищення рівня довіри громадян до державної служби [17].

6. Механізм фінансування та контролю: безоплатні та платні адміністративні послуги.

Ця система забезпечує надання державних послуг громадянам і бізнесу, а її розвиток спрямований на спрощення процедур та максимальну цифровізацію державних послуг, що закріплена у Стратегії цифрової трансформації України до 2030 р. [18].

ЦНАПИ почали створюватися в Україні у 2013 р. на виконання Закону України «Про адміністративні послуги» і вже довели свою результативність. Задоволеність населення від користування адміністративними послугами

постійно зростає за оцінками моніторингу показників на рівні регіонів та міст. Рівень задоволеності якістю надання послуг у ЦНАП за 2024 р. становить 94,8%. На кінець 2024 р. в Україні працюють 4880 ЦНАПів, їхніх територіальних підрозділів, віддалених робочих місць адміністраторів ЦНАП та мобільних ЦНАП [19].

Система надання адміністративних послуг в Україні зазнала значних змін протягом останніх років, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та доступності для громадян. Водночас існують як переваги, так і проблеми, пов'язані з її функціонуванням.

Досягненнями у сфері публічного адміністрування можна назвати:

1. Цифровізація послуг. Україна активно впроваджує електронні сервіси, що дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн. Згідно з Планом відновлення України, передбачено реалізацію проєктів, таких як «е-Підприємець», «е-Суд», «е-Послуги для ветеранів» та ін., спрямованих на спрощення доступу до державних послуг через цифрові платформи.
2. Розвиток інфраструктури. У рамках Плану відновлення України передбачено масштабну термомодернізацію громадських будівель, створення просторів для розвитку молоді та розбудову мережі індустріальних парків, що сприяє покращенню умов надання адміністративних послуг на місцях [20].
3. Підвищення якості обслуговування. Впровадження стандартів якості та навчання персоналу центрів надання адміністративних послуг сприяє підвищенню рівня обслуговування громадян.

На сьогодні ще залишається багато проблем, пов'язаних як зовнішніми факторами (воєнні дії, брак кадрів, фінансування), так і внутрішніми (на рівні регіонів, громад, технічні труднощі, брак часу):

1. Нерівномірний доступ до послуг. Незважаючи на зусилля щодо забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету в усіх населених пунктах, існують регіони, де доступ до електронних послуг обмежений через недостатню інфраструктуру або низький рівень цифрової грамотності населення.
2. Низький рівень фізичної безбар'єрності ЦНАП. Станом на четвертий квартал 2024 р. лише 44,6% ЦНАП мали безперешкодний доступ до приміщень, 62,7% обладнані пандусами, 60% мають сходи з поручнями, 30% обладнані санітарними кімнатами. Суттєво погіршився рівень інклюзивності ЦНАПів у деокупованих і постраждалих громадах через пошкодження і руйнування адміністративних будівель [21].
3. Бюрократичні перепони. Деякі адміністративні процеси залишаються складними та тривалими, що може відлякувати громадян від використання офіційних каналів для отримання послуг.
4. Безпека даних. Зі зростанням обсягу електронних послуг постає питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних громадян від несанкціонованого доступу та кібератак. Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки, адже в умовах цифровізації захист інформаційних ресурсів є критично важливим. Законодавство України передбачає комплексні заходи для забезпечення кіберзахисту органів влади, зокрема через Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та відповідні постанови Кабінету Міністрів України. Проте, цифровізація регіонального управління вимагає не лише

технічних змін, а й відповідної підготовки кадрів. Державним службовцям необхідно надавати навчання з роботи з інформаційними системами, електронним документообігом і кібербезпекою. Крім того, важливо забезпечити рівномірний розвиток цифрової інфраструктури в усіх регіонах України, щоб уникнути цифрової нерівності між містами та селами.

Уряд України затвердив Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 р. (WINWIN), яка передбачає подальшу цифровізацію адміністративних послуг, розвиток інноваційної інфраструктури та спрощення регуляторної діяльності у сфері інновацій. Це сприятиме підвищенню ефективності надання послуг та покращенню взаємодії між державою та громадянами.

Використання електронного документообігу, створення регіональних інформаційних систем, впровадження електронних сервісів для населення та активне застосування платформ для комунікації забезпечують інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери діяльності місцевого самоврядування. Ефективне інформаційне забезпечення органів публічного управління на регіональному рівні є важливим кроком у розвитку цифрової держави.

Висновки. Таким чином, система надання адміністративних послуг в Україні перебуває в трансформації та відповідності умовам Європейського Союзу, спрямованим на підвищення її ефективності та доступності. Водночас, важливо продовжувати роботу над усуненням існуючих проблем для забезпечення рівного доступу до якісних послуг для всіх громадян. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 р. залишаються: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу; формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян; розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави в умовах євроінтеграції.

Завдяки комплексному підходу, що включає нормативно-правове забезпечення, технічні інновації, підготовку кадрів і належний рівень захисту інформації, Україна може досягти високих стандартів електронного врядування та забезпечити якісний рівень публічного управління в умовах євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Личенко І.О. Адміністративно-правові засади публічного управління в Україні. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 78. С. 37–44.
2. Хрідочкін А.В., Ломакіна А.А. Адміністративно-правові засади визначення сутності публічного адміністрування: теоретичний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 3. С. 206–212
3. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укл.: О.В. Надьон, І.М. Хмиров, Т.О. Луценко. Харків: НУЦЗУ, 2020. 175 с.
4. Орлова Н.С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колект. монографія. Київ: Освіта України, 2020. 261 с.
5. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М.С. Ковтун та ін. Харків: Право, 2021. 238 с.
6. Гомоляко О.В. Організаційно-правові механізми впровадження публічної політики в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1884> (дата звернення: 07.02.2025).

7. Калімбет А.Л., Сідор М.І. Нормативні та індивідуальні акти як інструменти діяльності публічної адміністрації у сфері телебачення та радіомовлення. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2020. Вип. 3(47). С. 65–70.
8. Бойко І.В. Євроінтеграційний зміст і значення Закону України «Про адміністративну процедуру». *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. №4. Ч.1. С. 190–198.
9. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року №537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
10. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 року №2807-IX». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року №2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
12. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року №280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
14. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
15. 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: 07.02.2025).
16. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 08.12.2020 № 230-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0230859-20#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
17. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
18. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 07.02.2025).
19. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: [https://mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20\(1\).pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20(1).pdf) (дата звернення: 07.02.2025).
20. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. URL: https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf (дата звернення: 07.02.2025).
21. Результати моніторингу мережі Центрів. Дія. Платформа центрів. URL: <https://center.dia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> (дата звернення: 07.02.2025).

REFERENCES

1. Lychenko, I.O. (2020). Administrativno-pravovi zasady publichnoho upravlinnia v Ukraini [Administrative and legal principles of public administration in Ukraine]. *Zhurnal skhidnoevropeiskoho prava – Journal of Eastern European Law*, 78, 37–44 [in Ukrainian].
2. Khridochkin, A.V., & Lomakina, A.A. (2022). Administrativno-pravovi zasady vyznachennia sutnosti publichnoho administruvannia: teoretychnyi aspekt [Administrative and legal principles of determining the essence of public administration: theoretical aspect]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 3, 206–212 [in Ukrainian].

3. Nadon, O.V., Khmyrov, I.M., & Lutsenko, T.O. (2020). *Orhanizatsiino-pravovi zasady publichnoho upravlinnia ta administruvannia: navch. posib. [Organizational and legal principles of public administration and administration: teaching aids.]*. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].
4. Orlova, N.S. (2020). *Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: kolekt. monohrafiia [Determinants of the development of public administration and administration in Ukraine: collective monograph]*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
5. Bytiak, Yu.P., Matiukhina, N.P., & Kovtun M.S. (2021). *Osnovy publichnoho administruvannia: navch. posib. [Fundamentals of public administration: textbook]*. Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
6. Homoliako, O.V. (2020). *Orhanizatsiino-pravovi mekhanizmy vprovadzhennia publichnoi polityky v Ukraini [Organizational and legal mechanisms for implementing public policy in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Government administration: improvement and development*, 12. (n.d.). dy.nayka.com.ua. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1884> [in Ukrainian].
7. Kalimbet, A.L., & Sidor, M.I. (2020). Normatyvni ta individualni akty yak instrumenty diialnosti publichnoi administratsii u sferi telebachennia ta radiomovlennia [Normative and individual acts as instruments of public administration in the field of television and radio broadcasting]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo. – Bulletin of NTUU «KPI». Political science. Sociology. Law*, 3(47), 65–70 [in Ukrainian].
8. Boiko, I.V. (2022). Yevrointehratsiyni zmist i znachennia Zakonu Ukrainy «Pro administratyvnu protseduru» [European integration content and significance of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure”. *Pivdennoukrainskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Legal Journal*, 4(1), 190-198 [in Ukrainian].
9. Zakon Ukrainy «Pro Osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007-2015 roky»: vid 9 sichnia 2007 roku, №537-V [Law of Ukraine «On the Basic Principles of the Development of the Information Society in Ukraine for 2007-2015» from January 9 2007, №537-V]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy «Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii»: vid 1 hrudnia 2022 roku, №2807-IX [Law of Ukraine «On the National Informatization Program» from December 1 2022, №2807-IX]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy»: vid 5 zhovtnia 2017 roku, №2163-VIII [Law of Ukraine «On the Basic Principles of Ensuring Cybersecurity in Ukraine» from October 5 2017, №2163-VIII]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].
12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky» vid 5 serpnia 2020 roku, № 695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027” from August 5 2020, № 695]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» vid 21 travnia 1997 roku, №280/97-VR [Law of Ukraine «On Local Self-Government in Ukraine» from May 21 1997, №280/97-VR]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» vid 13 sichnia 2011 roku, № 2939-VI [Law of Ukraine «On Access to Public Information» 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].
15. Zakon Ukrainy «Pro elektronni dokumenty ta elektronnyi dokumentoobih» vid 22 travnia 2003 roku, №851-IV [Law of Ukraine «On Electronic Documents and Electronic Document Management» from May 22 2003, №851-IV]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> [in Ukrainian].

16. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo provedennia obstezhennia systemy upravlinnia yakistiu ministerstva, inshoho tsentralnoho orhanu vykonavchoi vlady» vid 8 hrudnia 2020 roku, № 230-20 [Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service «On approval of Methodological recommendations for conducting an inspection of the quality management system of a ministry, another central executive body» from December 8 2020, № 230-20]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0230859-20#Text> [in Ukrainian].
17. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy» vid 21 lypnia 2021 roku, № 831-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of reforming the public administration of Ukraine» from July 21 2021, № 831-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
18. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. (n.d.). *nes2030.org.ua*. Retrieved from <https://nes2030.org.ua/> [in Ukrainian].
19. Monitorynh reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady [Monitoring the reform of local self-government and territorial organization of power]. (n.d.). *mtu.gov.ua*. Retrieved from [https://mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20\(1\).pdf](https://mtu.gov.ua/files/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20IV%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%202024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20(1).pdf) [in Ukrainian].
20. Plan Vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. (n.d.). *cdn.prod.website-files.com*. Retrieved from https://cdn.prod.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf [in Ukrainian].
21. Rezultaty monitorynhu merezhi Tsentriv [Results of monitoring the network of Centers]. (n.d.). *center.diia.gov.ua*. Retrieved from <https://center.diia.gov.ua/rezultati-monitoringu-merezi-centriv-2> [in Ukrainian].

Подано до редакції 07.02.25 р.
Прийнято до друку 10.03.25 р.

УДК: 351.712.2.025:004.8

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-146-152>

Тірбах Леся, кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія
Сковороди у Переяславі

Tirbakh Lesya, Ph.D. in economics, lecturer of
the Department of Public management at
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ tirbakh.lesia@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4720-0846>

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

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

МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

OPPORTUNITIES FOR STRATEGIC PLANNING IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті аналізуються можливості стратегічного планування у сфері державного управління. Зазначено, що планування є основою державного управління, що визначає стратегічні пріоритети розвитку країни. У сучасних умовах цифровізації та глобалізації виникає потреба саме в інноваційних підходах до планування, які дозволяють оперативно реагувати на виклики, адаптувати політику до швидких змін та підвищувати ефективність управлінських рішень в державі.

Автором розглядаються сучасні інноваційні моделі стратегічного планування в державному управлінні, що поєднують такі компоненти, як колективне управління, сценарне планування та використання штучного інтелекту. Ці підходи підкреслюють важливість взаємодії учасників, що дозволяє враховувати різні точки зору при розробці та впровадженні стратегічної державної політики. Зазначено, що сучасне планування в державному управлінні повинно базуватися на таких принципах: гнучкість та адаптивність до змін; використання цифрових технологій та аналітичних даних; прозорість та залучення громадськості; орієнтація на сталий розвиток; проєктно-орієнтований підхід. Впровадження інноваційних моделей планування відіграє ключову роль у державному управлінні по всьому світу. Завдяки гнучкому, інклюзивному та технологічно орієнтованому підходу ці моделі допомагають вирішувати виклики, пов'язані зі стрімкими соціальними, економічними та екологічними змінами. Країни використовують різні методи стратегічного планування з різним ступенем успіху, що дозволяє аналізувати їхній досвід і оцінювати можливість його застосування в конкретних умовах, зокрема в Україні. Водночас імплементація цих моделей супроводжується певними труднощами та ризиками, що потребує ґрунтовного дослідження для досягнення максимальних результатів.

Отримані результати в ході дослідження свідчать про ключову роль технологій у вдосконаленні саме стратегічного планування, зокрема завдяки прогностичній аналітиці та моніторингу даних у реальному часі. Проаналізовано ключові підходи та інструменти, що застосовуються у передових країнах світу та їх потенціал для України.

Ключові слова: державне управління, інноваційні моделі планування, стратегічне планування, адаптивне планування, цифрові технології в управлінні.

Abstract. The article analyzes the possibilities of strategic planning in the field of public administration. The author notes that planning is the basis of public administration, which determines the strategic priorities of the country's development. In modern conditions of digitalization and globalization, there is a need for innovative approaches to planning that allow for a prompt response to challenges, adapt policy to rapid changes, and increase the efficiency of management decisions in the state. The author examines modern innovative models of strategic planning in public administration, which combine such components as collective management, scenario planning, and the use of artificial intelligence. These approaches emphasize the importance of interaction between participants, which allows taking into account different points of view when developing and implementing strategic public policy. Modern planning in public administration should be based on the following principles: flexibility and adaptability to change; use of digital technologies and analytical data; transparency and public involvement; orientation toward sustainable development; and project-oriented approach. The implementation of innovative planning models plays a key role in public administration around the world. Thanks to a flexible, inclusive, and technologically oriented approach, these models help to solve the challenges associated with rapid social, economic, and environmental changes. Countries use different methods of strategic planning with varying degrees of success, which allows us to analyze their experience and assess the possibility of its application in specific conditions, in particular in Ukraine. At the same time, the implementation of these models is accompanied by certain difficulties and risks, which require thorough research to achieve maximum results.

The results obtained during the study indicate the key role of technology in improving strategic planning, in particular through predictive analytics and real-time data monitoring. The key approaches and tools used in advanced countries of the world and their potential for Ukraine are analyzed.

Keywords: public administration, innovative planning models, strategic planning, adaptive planning, digital technologies in management.

Постановка проблеми. Швидкі соціально-економічні зміни, технологічний прогрес і глобалізація вимагають від державного управління нових підходів до стратегічного планування та прийняття рішень. Часто традиційні управлінські методи не відповідають сучасним умовам, що призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у реалізації політики та недостатньої адаптивності державних інституцій.

Однією з основних проблем є недостатнє впровадження інноваційних стратегій управління, таких як прогнозне моделювання, використання великих даних, цифрова трансформація та колаборативне урядування. Низький рівень цифровізації державного сектору, відсутність належної нормативно-правової бази та опір змінам з боку традиційних бюрократичних структур стримують інтеграцію інноваційних підходів у систему державного управління.

Отже, важливість даної теми посилюється, оскільки все більше людей вимагають прозорості, підзвітності та участі в процесах управління. Саме інноваційні моделі стратегічного планування полегшать взаємодію із зацікавленими сторонами, сприятимуть співпраці між різними секторами та забезпечать не лише ефективність, але й справедливість державної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження стратегічного планування в державному управлінні все більше зосереджуються на впровадженні адаптивних, інклюзивних та технологічно орієнтованих підходів для вирішення актуальних проблем урядування. Фахівці аналізують можливості доповнення або заміни традиційних систем планування інноваційними моделями, що інтегрують сучасні методології та інструменти, дозволяючи ефективно реагувати на динамічні соціальні, економічні та екологічні зміни [4-6].

Вагомий внесок у дослідження цієї тематики зробили Н. Даміров та Н. Колісніченко [2], які підкреслюють обмеження жорсткого, лінійного стратегічного планування в державному управлінні. У своїх роботах вони наголошують на необхідності створення нових підходів, заснованих на циклічному зворотному зв'язку та активному залученні стейкхолдерів. На їхню думку, такий формат управління дозволяє державним інституціям залишатися гнучкими в умовах невизначеності, використовуючи дані в режимі реального часу та враховуючи громадську думку для оперативного коригування стратегічних рішень.

Мета статті – системний аналіз можливостей стратегічного планування у сфері державного управління.

Виклад основного матеріалу. Планування в державному управлінні відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи уряду, особливо в умовах динамічного розвитку суспільства, економіки та технологій. Хоча традиційні методи планування залишаються основою управлінських процесів, вони часто не враховують зростаючу складність сучасних викликів. У контексті глобальних змін держави прагнуть задовольнити потреби населення, використовуючи інноваційні підходи, які забезпечують сталість, гнучкість та ефективність управлінських рішень.

Сучасні виклики, такі як зміна клімату, цифровізація, геополітична нестабільність та демографічні зміни, вимагають кардинального перегляду планування. Реагування на ці загрози потребує не лише оперативності, а й довгострокового прогнозування, що дозволяє передбачати потенційні ризики та можливості. Традиційні лінійні моделі, засновані на аналізі минулих даних, виявляються недостатньо ефективними для вирішення сучасних проблем.

Розвиток стратегічного планування в державному управлінні свідчить про його постійну еволюцію у відповідь на глобальні зміни. З плином часу управлінські підходи трансформувалися від централізованих, жорстких систем до більш адаптивних, децентралізованих та інтеграційних моделей. Такі зміни були зумовлені складністю сучасного світу, процесами глобалізації, технологічним проривом, а також зростаючими вимогами до прозорості, підзвітності та інклюзивності державного управління. На нашу думку, сучасне планування в державному управлінні повинно базуватися на таких принципах:

- гнучкість та адаптивність до змін;
- використання цифрових технологій та аналітичних даних;
- прозорість та залучення громадськості;
- орієнтація на сталий розвиток;
- проектно-орієнтований підхід.

Ключовим аспектом цієї трансформації є впровадження цифрових технологій. Вони докорінно змінили процеси збору, аналізу та використання даних у державному управлінні. Завдяки штучному інтелекту, машинному навчанню та аналізу великих даних (Big Data Planning) стало можливим більш точне прогнозування, смарт планування та моніторинг ефективності (табл.1.). Наприклад, алгоритми на основі штучного інтелекту здатні обробляти великі масиви інформації для виявлення трендів і потенційних кризових ситуацій, що дозволяє державним органам раціональніше розподіляти ресурси та впроваджувати цільові заходи. Хмарні технології, у свою чергу, сприяють ефективній взаємодії між різними структурами та забезпечують відкритість і доступність процесів стратегічного планування.

Таблиця 1.

Інноваційні моделі стратегічного планування

Вид планування	Характеристика
Прогностичне (сценарне) планування	Передбачає використання прогнозних даних та моделювання сценаріїв розвитку для прийняття стратегічних рішень. Воно широко застосовується в економічному плануванні та державних антикризових програмах.
Гнучке планування (Agile Governance)	Використовує гнучкі методології (Agile, Lean, Scrum), що дозволяють швидко коригувати державну політику та адаптувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.
Планування на основі великих даних (Big Data Planning)	Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та машинного навчання дозволяє отримувати більш точні прогнози, автоматизувати процеси управління та приймати обґрунтовані рішення.
Смарт-планування	Передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій та Інтернету речей (IoT) для оптимізації міського та регіонального управління, що дозволяє підвищити якість послуг та ефективність розподілу ресурсів.

Джерело: Розроблено автором на основі [3]

Важливість цифрових рішень у стратегічному плануванні також проявляється у зростаючій залученості громадян. Завдяки платформам електронного врядування та мобільним додаткам уряд отримує можливість оперативно взаємодіяти з населенням, використовуючи їхні відгуки та пропозиції для коригування політики. Інструменти цифрового зворотного зв'язку дозволяють узгоджувати стратегічні цілі державних установ із реальними потребами громадян, що підвищує довіру до влади та ефективність управлінських ініціатив [3].

Впровадження інноваційних моделей планування відіграє ключову роль у державному управлінні по всьому світу. Завдяки гнучкому, інклюзивному та технологічно орієнтованому підходу ці моделі допомагають вирішувати виклики, пов'язані зі стрімкими соціальними, економічними та екологічними змінами. Країни використовують різні методи стратегічного планування з різним ступенем успіху, що дозволяє аналізувати їхній досвід і оцінювати можливість його застосування в конкретних умовах, зокрема в Україні. Водночас імплементація цих моделей супроводжується певними труднощами та ризиками, що потребує ґрунтовного дослідження для досягнення максимальних результатів.

Досвід таких країн, як Фінляндія, Сингапур і Канада, демонструє ефективні підходи до впровадження інноваційного планування на міжнародному рівні. Фінська модель прогнозування передбачає як довгострокові, так і короткострокові стратегії для вирішення питань, пов'язаних зі старінням населення та зміною клімату. Вона ґрунтується на демократичних процесах, що передбачають активну участь громадян і зацікавлених сторін, забезпечуючи широку підтримку стратегічних ініціатив. У Сингапурі реалізовано концепцію «Розумної нації», яка поєднує цифрові технології та аналіз великих даних для покращення міського планування, управління ресурсами та ефективного надання державних послуг. Канада, своєю чергою, досягла успіху завдяки інтегрованим системам управління ефективністю, що базуються на вимірюваних показниках результативності [7].

В Україні триває процес впровадження інноваційних моделей стратегічного планування. Створення платформ електронного урядування та формування єдиного Міністерства цифрової трансформації свідчать про прагнення реформувати й модернізувати управлінські процеси. Водночас Україна має специфічні особливості, що вирізняють її серед інших країн. Зокрема,

геополітична нестабільність та економічна невизначеність значно ускладнюють впровадження довгострокових стратегій, необхідних для розбудови адаптивних і стійких управлінських моделей.

Попри значний прогрес, виклики щодо реалізації інноваційних підходів залишаються суттєвими як для України, так і для інших держав. Інституційна інертність, зумовлена опором змінам у межах державних структур, є одним із головних бар'єрів. Значна частина представників державного сектору надає перевагу традиційним підходам, які суперечать сучасним методам управління, що базуються на співпраці та інтеграції. Крім того, нестача фінансування ускладнює придбання та впровадження новітніх технологій, а цифровий розрив, особливо у сільській місцевості, обмежує доступ громадян до інструментів електронного врядування.

Ризики, пов'язані з інноваційним стратегічним плануванням, включають питання доступу до інформації та можливу втрату довіри громадськості, що можна мінімізувати шляхом підвищення рівня безпеки та прозорості даних. Надмірна залежність від технологій без належних гарантій може підвищити вразливість, особливо в політично нестабільних умовах, як-от в Україні. Використання глобальних стратегій без їхньої адаптації до місцевих реалій може призвести до ухвалення рішень, що не враховують національні інтереси та культурні особливості.

Подолання цих викликів і мінімізація ризиків вимагають поетапного та гнучкого підходу. Україна може скористатися світовим досвідом для тестування інноваційних методів у невеликому масштабі, що дозволить їх оптимізувати перед широким впровадженням. Програми підвищення кваліфікації державних службовців і механізми зворотного зв'язку, вбудовані в управлінські процеси, можуть суттєво підвищити ефективність цих підходів.

Успішна реалізація інноваційних стратегій планування в Україні ґрунтується на комплексному підході, що поєднує найефективніші міжнародні практики з урахуванням національних особливостей. Хоча світовий досвід пропонує цінні концепції та методи, їх адаптація має враховувати специфіку політичної, економічної та соціальної ситуації в країні. Поєднання цих факторів є ключовим для створення надійної системи оцінки ефективності стратегічного планування та забезпечення його позитивного впливу на розвиток державного управління.

Сучасні реформи, цифровізація та посилення інституційної спроможності відкривають можливості для вдосконалення стратегічного планування в Україні. Інтеграція міжнародного досвіду починається з вибору практик, що відповідають національним пріоритетам та можливостям їх реалізації. Наприклад, прогнозне планування, яке широко застосовується у скандинавських країнах, передбачає довгострокову перспективу та активне залучення стейкхолдерів. Україна може використати цей підхід для підвищення стійкості стратегічного управління, але для його успішного запровадження необхідно вирішити питання політичної стабільності та налагодження співпраці між учасниками процесу.

Аналогічно, досвід Естонії та Сингапуру в запровадженні цифрових систем управління демонструє ефективність технологій у наданні державних послуг. Однак для їх успішного впровадження в Україні необхідні значні фінансові вкладення в розвиток цифрової інфраструктури, навчання державних службовців та зменшення цифрової нерівності між регіонами.

Розширення можливостей стратегічного планування в державному управлінні України залежить від узгодженості реформ із сучасними світовими стандартами. Децентралізація, що триває, відкриває перспективи для посилення

спроможності місцевого самоврядування у плануванні, що сприятиме врахуванню регіональних особливостей і потреб. Цифрові ініціативи, зокрема платформа «Дія», можуть стати ключовим інструментом для інтеграції аналітики даних та електронного врядування у стратегічне планування.

Водночас для сталого розвитку необхідно подолати низку викликів, серед яких – опір змінам у бюрократичній системі, обмеженість фінансування та недостатня координація між державними інституціями. Для досягнення цих цілей Україні варто зосередитися на ініціативах, що сприятимуть розвитку компетенцій державних службовців у впровадженні та ефективному управлінні інноваційними підходами.

Висновки. Результати дослідження вказують на необхідність переходу від традиційних методів планування до інноваційних підходів у державному управлінні, особливо в умовах швидких соціальних, економічних і технологічних змін. Запровадження сучасних моделей, що поєднують колективне управління, сценарне планування та штучний інтелект, може суттєво підвищити ефективність ухвалення рішень, забезпечуючи їхню відповідність новим викликам і суспільним очікуванням.

Ключову роль у цьому процесі відіграють технології: прогнозна аналітика та моніторинг у реальному часі відкривають нові можливості для проактивного управління, підвищення прозорості та раціонального розподілу ресурсів. Таким чином, запропоновані інноваційні підходи можуть стати основою ефективного стратегічного планування в умовах глобалізації. Особливу увагу слід зосередити на поєднанні гнучкості, комплексності та технологічної інтеграції як ключових чинників сталого розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Васін А. Еволюція стратегічних практик у державному управлінні: правовий ракурс. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №3 (17). С. 107–115.
2. Колісніченко Н. Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. №29. С. 38–46.
3. Нинюк І.В., Нинюк М.А. Інноваційні моделі стратегічного планування у сфері державного управління. *Успіхи і досягнення у науці*. №1(11). 2025. С. 560–574.
4. Сиченко В.В., Мартиненко О.М., Якименко С.В. Становлення та удосконалення механізмів інноваційного розвитку державного управління в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2020. №9. С. 796–816.
5. Франко Л. Роль цифрової трансформації інновацій у підвищенні конкурентоспроможності України: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №42.
6. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2020. №3. С. 52–60.
7. Хохуляк О.О. Світовий досвід стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Український економічний часопис*. 2023. №3. С. 108–111.

REFERENCES

1. Vasin, A. (2023). Evolyuciya strategichnih praktik u derzhavnomu upravlinni: pravovij rakurs [Evolution of strategic practices in public administration: a legal perspective]. *Naukovi innovaciyi ta peredovi tehnologii* – *Scientific innovations and advanced technologies*, 3 (17), 107–115 [in Ukrainian].
2. Kolisnichenko, N. (2023). Innovacijni mehanizmi strategichnogo planuvannya v sferi publichnogo upravlinnya [Innovative mechanisms of strategic planning in the field of public administration]. *Teoretichni ta prikladni pitannya derzhavotvorenniya* – *Theoretical and applied issues of state formation*, 29, 38–46 [in Ukrainian].

3. Ninyuk, I.V., & Ninyuk, M.A. (2025). Inovacijni modeli strategichnogo planuvannya u sferi derzhavnogo upravlinnya [Innovative models of strategic planning in the field of public administration]. *Uspihy i dosyagnennya u nauci – Successes and achievements in science*, 1(11), 560–574 [in Ukrainian].
4. Sichenko, V.V., Martinenko, O.M., & Yakimenko, S.V. (2020). Stanovlennya ta udoskonalennya mehanizmiv innovacijnogo rozvitku derzhavnogo upravlinnya v Ukrayini [Formation and improvement of mechanisms of innovative development of public administration in Ukraine]. *Public Administration and Regional Development*, 9, 796–816 [in Ukrainian].
5. Franko, L. (2022). Rol cifrovoyi transformaciyi innovacij u pidvishenni konkurentospro-mozhnosti Ukrayini: suchasnij stan ta perspektivi [The role of digital transformation of innovations in increasing the competitiveness of Ukraine: current state and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 42 [in Ukrainian].
6. Sherbak, N.V.(2020). Strategichne planuvannya v sistemi derzhavnogo upravlinnya [Strategic planning in the system of public administration]. *Publichne upravlinnya ta misceve samovryaduvannya – Public administration and local self-government*, 3, 52–60 [in Ukrainian].
7. Hohulyak, O.O. (2023). Svitovij dosvid strategichnogo planuvanny stalogo rozvitku teritorialnih gromad [World experience of strategic planning for sustainable development of territorial communities]. *Ukrayinskij ekonomichnij chasopis – Ukrainian Economic Journal*, 3, 108–111 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 03.01.25 р.
Прийнято до друку 11.02.25 р.*

УДК 332.14

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-153-160>

Харченко Тетяна, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

Kharchenko Tetiana, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Administration and Management at Sumy National Agrarian University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3446-6533>

РОЗВИТОК МІЖСЕКТОРНОЇ СПІВПРАЦІ В ІНІЦІАТИВНИХ ПРОЄКТАХ

DEVELOPING CROSS-SECTORAL COOPERATION IN INITIATIVE PROJECTS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню розвитку міжсекторної співпраці в ініціативних проєктах, яка є важливою умовою для успішного вирішення актуальних соціальних, економічних та екологічних проблем. Міжсекторна співпраця включає взаємодію між різними секторами суспільства, зокрема державними органами, приватним бізнесом, громадськими організаціями та академічними установами. Ефективна інтеграція ресурсів, знань та інтересів різних учасників є важливим фактором для досягнення сталих і значущих результатів у реалізації ініціативних проєктів. Основною проблемою, яку висвітлює стаття, є низький рівень ефективності багатьох ініціативних проєктів, що реалізуються без належної міжсекторної взаємодії. Відсутність чітких механізмів координації, різні підходи до управління та суперечливі інтереси учасників часто призводять до неефективного використання ресурсів і зниження результативності проєктів. Проблеми, пов'язані з відсутністю прозорих механізмів співпраці, а також недостатньою комунікацією між учасниками, можуть гальмувати реалізацію навіть найобіцяніших ініціатив. У статті розглядаються ключові фактори, що сприяють розвитку міжсекторної співпраці, зокрема необхідність створення інституційних і правових механізмів для координації дій, розробка стратегії взаємодії між секторами та формування загальних цілей. Автори акцентують увагу на важливості налагодження ефективної комунікації між державними органами, бізнесом і громадськими організаціями для забезпечення стійкості та ефективності ініціативних проєктів. Також розглядається роль інновацій і нових технологій, які можуть стати важливим інструментом для адаптації проєктів до швидко змінюваного середовища.

Загалом, стаття має на меті окреслити основні проблеми і можливості для розвитку міжсекторної співпраці в ініціативних проєктах, а також запропонувати практичні рекомендації для створення ефективних механізмів, які сприятимуть успішному впровадженню таких проєктів на різних рівнях. Висвітлені в статті аспекти є важливими для розвитку сучасних стратегій управління та забезпечення сталого розвитку через співпрацю між різними секторами суспільства.

Ключові слова: міжсекторна співпраця, публічне управління, проєктний підхід, ініціативні проєкти, держава, ефективність.

Abstract. The article is devoted to the study of the development of intersectoral cooperation in initiative projects, which is an important condition for the successful solution of current social, economic, and environmental problems. Cross-sectoral cooperation involves interaction between different sectors of society, including government agencies, private business, NGOs, and academic institutions. Effective integration of resources, knowledge, and interests of various stakeholders is an important factor in achieving sustainable and meaningful results in the implementation of initiative projects. The main problem highlighted in the article is the low level of effectiveness of many initiative projects implemented without proper cross-sectoral cooperation. The lack of clear coordination mechanisms, different

approaches to management, and conflicting interests of participants often lead to inefficient use of resources and reduced project performance. Problems related to the lack of transparent mechanisms for cooperation, as well as insufficient communication between participants, can hamper the implementation of even the most promising initiatives. The article discusses the key factors that contribute to the development of intersectoral cooperation, including the need to create institutional and legal mechanisms for coordination, develop a strategy for interaction between sectors, and formulate common goals. The authors emphasise the importance of establishing effective communication between government agencies, businesses and NGOs to ensure the sustainability and effectiveness of initiative projects. They also consider the role of innovation and new technologies, which can be an important tool for adapting projects to a rapidly changing environment.

In general, the article aims to outline the main challenges and opportunities for the development of cross-sectoral cooperation in initiative projects, as well as to offer practical recommendations for creating effective mechanisms that will contribute to the successful implementation of such projects at various levels. The aspects highlighted in the article are important for the development of modern management strategies and sustainable development through cooperation between different sectors of society.

Keywords: intersectoral cooperation, public administration, project approach, initiative projects, state, efficiency

Formulation of the problem. In today's world, addressing social, economic, and environmental challenges requires a comprehensive approach that ensures the efficient use of resources and capabilities of various social actors. Initiative projects aimed at solving specific problems can be more successful and efficient if they are implemented with the participation of several sectors – public, private, civil society and academia. Cross-sectoral cooperation in such projects is a key factor in determining their effectiveness and sustainability in the long run. However, despite the obvious benefits of cross-sectoral cooperation, many initiative projects face a number of challenges due to the lack of clear mechanisms for cooperation, different approaches to problem-solving, and conflicting interests of participants. Often, the lack of proper coordination between sectors leads to a dispersion of resources, inefficient use of potential, and even a decrease in project effectiveness. In addition, the lack of appropriate legal and institutional mechanisms, as well as insufficient communication between the parties, significantly complicates the implementation of such projects.

Therefore, there is an urgent need to develop and improve a strategy for developing cross-sectoral cooperation for the implementation of initiative projects. This includes creating effective mechanisms of interaction that take into account the interests of all participants, mobilize the necessary resources, and ensure the achievement of common goals. Issues related to optimizing governance, establishing clear legal frameworks, and maintaining project flexibility in the face of rapid change are also relevant.

Thus, the main problem is the need to develop scientifically sound and practical recommendations for the development of cross-sectoral cooperation in initiative projects that will ensure their effectiveness, sustainable development, and ability to adapt to new challenges and conditions.

Analysis of recent achievements and publications. Recent research in the field of cross-sectoral cooperation in initiative projects is actively developing both abroad and in Ukraine. Among the international scholars who have a significant impact on this area are Charlotte Bennett, who studies cross-sectoral partnerships in sustainable development and social responsibility of business, and Michael Porter, who promotes the concept of creating shared value for business and society [8]. Also worth mentioning are Susan Feinberg, who studies the role of cross-sectoral initiatives

in community development, and Linda Papanikoulos, who focuses on environmental initiatives and the importance of cooperation in solving environmental problems [5]. In Ukraine, important contributions to the development of this topic have been made by scholars, including Olena Bobrova, who studies the role of intersectoral cooperation in social change, and Victoria Benesh, who analyses mechanisms for engaging different sectors to effectively address social problems [12]. Ihor Koshman, in turn, studies innovative management strategies in the context of intersectoral cooperation, especially in the context of social entrepreneurship [2]. These researchers are actively developing theoretical foundations and practical approaches for effective cross-sectoral cooperation that contributes to community development and solving key social, economic and environmental problems both in Ukraine and globally.

The purpose of the article is to study the development of intersectoral cooperation in initiative projects as an important tool for achieving sustainable development of society. The article is aimed at analysing the mechanisms and conditions for effective interaction between different sectors - public, business and civil society – in the context of implementing social, economic and environmental initiatives. Identification of the benefits and challenges of such cooperation allows formulating recommendations for improving management practices and increasing the effectiveness of cross-sectoral partnerships to address the current challenges facing society.

Presentation of the main material. In today's world, where society faces a number of complex and multifaceted challenges, an important factor in achieving effective and sustainable results is the integration of efforts from different sectors - public, private, civil society, and academia. Intersectoral cooperation in initiative projects is particularly relevant as it allows not only to combine resources and expertise of different participants but also to find the best ways to solve social, economic, and environmental problems.

Cross-sectoral cooperation is the integration of different areas of activity to achieve common goals through initiative projects. This means that government agencies, businesses, NGOs, and academic institutions work together, pooling their resources, knowledge, and experience to address pressing issues. Each of the sectors has its own unique capabilities, and the interaction between them allows for more effective, innovative, and sustainable solutions [8].

One of the main challenges faced by initiative projects without proper cross-sectoral collaboration is the inefficient use of resources and capacity. For example, government agencies can provide the necessary regulatory support and funding but lack the flexibility and innovation that the private sector brings to the table. Private companies, on the other hand, can offer new technologies and investments, but often lack an understanding of the social aspects of the project and links with civil society organizations.

In addition, without effective communication between participants, conflicting approaches to project management often arise, which can lead to delays, costs, or even stopping the initiative. Lack of coordination and concerted action between different sectors creates risks for the successful implementation of projects, as each sector may work with different priorities or through different mechanisms [5].

Cross-sectoral cooperation offers many benefits for initiative projects. Pooling the resources, knowledge and approaches of different actors allows for more sustainable and adaptive project management models, which in turn helps to achieve results in a shorter timeframe and with greater efficiency.

1. Synergy of resources

One of the main benefits is the synergy that arises from combining different resources. For example, government agencies can provide legal and policy support, the private sector can provide investment and technology, and civil society organisations can provide volunteers and local support. Bringing together different types of resources helps to create more comprehensive and effective strategies.

2. Innovative solutions

Integrating different perspectives and approaches can generate new, innovative ideas and solutions to complex problems. Private companies often have access to advanced technologies and tools that can be used within a project to increase its effectiveness. At the same time, NGOs can provide a deep understanding of the social needs and specifics of local communities, which allows for more precise customization of project solutions.

3. Expanding funding

Cross-sectoral cooperation allows attracting funding from various sources. The state can provide grants or subsidies, businesses can invest, and NGOs can mobilize charitable funds or volunteer resources. This can significantly reduce financial risks and increase the financial stability of the project.

4. Sustainability and adaptability

Projects implemented through cross-sectoral cooperation are usually more resilient to external changes. A cross-sectoral team can adapt to new conditions more quickly and change strategy depending on the circumstances. This allows projects to be flexible and able to respond to new challenges or opportunities that arise during implementation.

5. Social responsibility

Cross-sectoral collaboration also improves the social impact of projects. By involving NGOs and civic initiatives, projects gain greater social relevance and become more focused on the needs of local communities. In addition, such cooperation increases the social responsibility of business and the state based on the results of projects.

To further develop cross-sectoral cooperation in initiative projects, it is necessary to create effective institutional and legal mechanisms. It is important to develop strategies that include specific steps to improve coordination and interaction between different sectors. This includes creating platforms for experience exchange, joint research, and the development of new approaches to project management [3].

Particular attention should be paid to the development of a feedback and monitoring system that allows for the early identification of problems and adjustments to the project strategy. It is also important to ensure effective communication and training between participants to reduce conflicts and disagreements.

1. Strengthening institutional and legal support

One of the main prospects for the development of cross-sectoral cooperation is the creation of institutional and legal mechanisms that would ensure transparency, efficiency, and sustainability of this interaction. In many countries, there are limitations related to bureaucratic obstacles or insufficient regulation of cross-sectoral projects. This requires the development of new regulations to facilitate the financing, coordination, and management processes between different actors. This may include the creation of specialized institutions or agencies to facilitate integration and cooperation between government agencies, businesses, and NGOs at various levels.

It is also important to develop clear monitoring and reporting mechanisms that will increase the effectiveness of projects and ensure their adaptability to changing conditions. The legal framework should also include guarantees of transparency in the

use of funds, ensuring equal conditions for all participants and protecting the rights of each party.

2. Use of digital technologies and innovations

Digitalization and the development of new technologies create new opportunities for cross-sectoral cooperation. Information technology can facilitate more efficient communication between actors, reducing the time and resources required to coordinate actions. Online platforms, data-sharing applications, and technologies for monitoring and analyzing results can significantly improve project management. In addition, innovative solutions such as blockchain or data security technologies can increase transparency and trust between participants, which is essential for effective collaboration.

Other emerging technologies, such as big data, artificial intelligence and machine learning, can be used to analyze huge amounts of data and provide more accurate predictions of project outcomes. These technologies allow for flexible project management, enabling rapid response to changes in the environment and better results.

3. Developing partnerships between business and the public sector

In the future, the role of business in developing cross-sectoral cooperation will become even more important. Previously, the private sector was often viewed as a mere provider of resources or services, but today business is becoming an important partner in creating social change through its initiatives, including corporate social responsibility (CSR). Business involvement in social projects can lead to new forms of partnerships in which businesses not only invest but also actively participate in developing solutions that meet the needs of society.

This may include joint projects in healthcare, education, sustainable development, and the environment. For example, businesses can actively engage in energy-saving initiatives or support local communities, using their own technologies and innovations to achieve social goals. Such partnerships allow us to effectively combine the resources and expertise of the private sector with the social initiatives of NGOs and government agencies.

4. Educational initiatives and human resource development

In order for cross-sectoral cooperation to be effective, it is also necessary to develop human resources by creating conditions for the education and training of professionals with a deep understanding of processes in different sectors. Educational programs that incorporate elements of cross-sectoral management can help to create new generations of leaders who are able to work effectively in a collaborative environment between different social actors.

Creating training platforms and programs for the exchange of experience among workers from different sectors and developing courses for project leaders who will learn to find compromises between different interests will be an important step in developing cross-sectoral cooperation. Thus, educational initiatives will provide the necessary talent pool that can adapt to new challenges and changing conditions.

5. Building a culture of cooperation and collaboration

The future of cross-sectoral cooperation also depends on the creation of a new culture of interaction based on the principles of transparency, trust, mutual benefit and efficiency. In many cases, the success of cross-sectoral projects is not only due to formal structures and resources but also to the ability of participants to work together, taking into account different interests and approaches.

The growing role of intersectoral cooperation requires a change in the way participants think, and the ability to build partnerships based on mutual respect and

common goals. This involves not only organizational changes but also changes in the culture of project management and business ethics. Creating such a culture will ensure long-term cooperation between different sectors and the sustainability of projects, contributing to their successful implementation.

Cross-sectoral cooperation in initiative projects has a huge potential for the sustainable development of society, in particular through the integration of innovative technologies, business approaches, social initiatives, and effective institutional structures. Establishing appropriate legal, organizational and communication mechanisms, developing partnerships between business and the public sector, and training professionals to effectively manage such projects are key to the success of cross-sectoral cooperation in the future. Only a comprehensive approach to addressing these challenges will ensure sustainable development and social responsibility in various initiative projects.

Conclusions. Cross-sectoral cooperation is a necessary and effective strategy for implementing proactive projects aimed at solving complex social, economic, and environmental problems. It opens up new opportunities for synergies between different sectors - public, private, civil society, and academia - allowing for meaningful and sustainable results that could not be achieved individually.

Firstly, the importance of cross-sectoral cooperation lies in its ability to mobilise a variety of resources, from financial to intellectual, which can significantly increase the effectiveness of initiative projects. This, in turn, contributes to faster and better solutions to the problems faced by local communities or society as a whole. Improving mechanisms for interaction between sectors creates the foundation for the long-term effectiveness of projects, as each participant brings their own unique capabilities.

Secondly, cross-sectoral cooperation helps to reduce the risks associated with insufficient funding or resources, as well as reduce the likelihood of project failure by combining different approaches. The flexibility and adaptability of such projects allow them to respond quickly to changes in the external environment, as well as to quickly identify and correct problems that may arise at any stage of their implementation.

Thirdly, effective management of cross-sectoral projects helps to reduce bureaucratic barriers, as bringing together participants from different sectors allows for shared responsibility for the implementation of tasks, as well as the creation of coordination mechanisms that minimize conflicts and complications in the organizational process. It also promotes a culture of cooperation based on the principles of mutual trust and inclusiveness.

Fourthly, cross-sectoral cooperation in initiative projects allows for a higher social impact. By involving NGOs and local communities, projects become more focused on the real needs of people and their social environment. This not only improves the quality of life but also increases social cohesion, as residents are directly involved in the process of change.

However, for cross-sectoral cooperation to be effective, it is necessary to create and maintain appropriate institutional, legal, and communication mechanisms. An important component is the development of clear engagement strategies that allow for communication between participants, ensure proper monitoring and reporting, and develop tools to resolve potential conflicts.

In the long run, cross-sectoral cooperation can become the basis for the development of new models of social entrepreneurship, innovation ecosystems, and sustainable development at the local, national, and global levels. It allows the creation of flexible management strategies by integrating innovations, knowledge, and technologies from different sectors, which is an important condition for adapting to a

rapidly changing environment. Thus, successful cross-sectoral cooperation in initiative projects is the key not only to solving local or global problems but also to ensuring the sustainable development of society as a whole. It contributes to the formation of effective and sustainable projects that can adapt to changing conditions and have a lasting positive impact on various spheres of life. The development of such cooperation requires constant attention, resources, and innovative approaches that open up new horizons for achieving sustainable and equitable development.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Besner C., Hobbs B. An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*. 2012. Vol. 43.5. P. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21292>
2. Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A. Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006. Vol. 37.5. P. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
3. Kerzner H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, 2017. 4. King Crystal. *How To Manage Marketing Projects Effectively?* Ranktracker : веб-сайт. URL: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/> (дата звернення: 17.05.2024).
4. Müller R., Turner R. The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*. 2007. Vol. 25.4. P. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
5. Project Management Institute : веб-сайт URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 03.01.2025).
6. Shenhar A.J., Dvir D. Toward a typological theory of project management. *Research policy*. 1996. Vol. 25.4. P. 607–632. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
7. Shenhar A.J. One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management science*. 2001. Vol. 47.3. P. 394–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- 24 Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент», випуск 4 (96), 2023
8. Turner J. Rodney *The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives*. McGraw-Hill Companies, London, 1999.
9. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects. CoSchedule : веб-сайт. URL: <https://coschedule.com/marketing/marketing-management/marketing-project-management> (дата звернення: 17.05.2024).
10. Wheelwright S.C., Clark K.B. *Creating project plans to focus product development*. Harvard Business School Pub., 1992.
11. Wysocki R.K. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. John Wiley & Sons, 2011.
12. Голицин А.М. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с., с. 365–381.
13. Шевченко Н.В., Давиденко М.В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки, 2017. Вип. 47. С. 41–47.

REFERENCES

1. Besner, C., Hobbs, B. (2012) An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, vol. 43(5), pp. 24–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.21292> [in English].
2. Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006) Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, vol. 37(5), pp. 36–48. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700505> [in English].

3. Kerzner, H. (2017) Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons [in English].
4. King, C. (2022) How To Manage Marketing Projects Effectively? Ranktracker. Available at: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-manage-marketing-projects-effectively/> [in English].
5. Müller, R., & Turner, R. (2007) The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. European management journal, vol. 25(4), pp. 298–309. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003> [in English].
6. Project Management Institute. Available at: <https://www.pmi.org/> [in English].
7. Shenhar, A.J. (2001) One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. Management science, vol. 47(3), pp. 394–414. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772> [in English].
8. Shenhar, A.J., Dvir, D. (1996) Toward a typological theory of project management. Research policy, vol. 25(4), pp. 607–632. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2) [in English].
9. Turner, J. Rodney (1999) The Handbook of Project-Based Management. Improving the Process for Achieving Strategic Objectives. McGraw-Hill Companies, London [in English].
10. What Is Marketing Project Management? Definitions, Phases, Steps, & How To Organize Your Projects (2022) CoSchedule. Available at: <https://coschedule.com/marketing/marketing-management/marketing-project-management> [in English].
11. Wheelwright, S.C., & Clark, K.B. (1992) Creating project plans to focus product development. Harvard Business School Pub, pp. 70–82 [in English].
12. Wysocki, R.K. (2011) Effective project management: traditional, agile, extreme. John Wiley & Sons [in English].
13. Shevchenko, N.V., Davydenko, M.V. (2017) Osoblyvosti realizatsii marketynhovykh proiektiv u systemi proiektnoho menedzhmentu [Features of marketing project implementation in the project management system]. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 47, pp. 41–47 [in Ukrainian].
14. Holitsyn, A.M. (2019) Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhdnist rozvytku suchasnoho biznesu. [Marketing project management as a strategic necessity for modern business development]. Instytut sializatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia [Institutionalization as a Factor in Ensuring the Development of the Investment and Innovation Security System of Ukraine: a collective monograph]. Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim «Helvetyka», pp. 365–381 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 07.01.25 р.
Прийнято до друку 10.02.25 р.*

УДК 35:339.923(4)ЄС

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-161-169>

Чумакова Ганна, кандидат наук з державного управління (PhD), доцент кафедри публічного управління та адміністрування Одеського національного технологічного університету

Chumakova Hanna, candidate of sciences in public administration (PhD), associate professor of the Department of public management and administration at Odesa National University of Technology

✉ chumakova_3@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

ПОЛІТИКА ЗГУРТУВАННЯ ЄС: СТРАТЕГІЧНА ІНВЕСТИЦІЯ В МИР

EU COHESION POLICY: STRATEGIC INVESTMENT IN PEACE

Анотація. Політика згуртування Європейського Союзу (ЄС) є ключовим механізмом регіонального розвитку, спрямованим на зменшення соціально-економічних диспропорцій між країнами та регіонами. Вона відіграє визначальну роль у формуванні стабільного та процвітаючого європейського простору, виходячи далеко за межі суто економічного виміру. Як стратегічна інвестиція в мир, політика згуртування сприяє соціальній згуртованості, безпеці та ефективному публічному управлінню в Європі.

Дослідження доводить, що інвестиції у розвиток регіональної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, соціальну інтеграцію, освіту та підвищення інституційної спроможності держав-членів сприяють зміцненню демократичних інститутів, зниженню соціальної напруги та попередженню конфліктів. Особливу увагу приділено впливу політики згуртування на міграційну політику, зокрема заходам з інтеграції мігрантів, зменшенню економічних та соціальних стимулів до нерегульованої міграції, а також створенню сприятливих умов для повернення біженців та вимушено переміщених осіб.

Аналіз механізмів реалізації політики згуртування, зокрема Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF), Фонду згуртування (Cohesion Fund) та ін., свідчить про їхню критичну роль у підтримці регіонального розвитку, забезпеченні ефективного публічного управління, посиленні інноваційного потенціалу та адаптації менш розвинених регіонів до єдиних стандартів ЄС. Особливий акцент зроблено на значенні цієї політики для країн-кандидатів, зокрема України. Враховуючи сучасні геополітичні виклики, включаючи військову агресію росії та необхідність післявоєнної відбудови, залучення механізмів політики згуртування може стати одним із ключових інструментів стабілізації економіки, відновлення публічного управління та інтеграції України до ЄС.

Результати дослідження підтверджують, що політика згуртування виконує не лише економічну, а й безпекову функцію, виступаючи інструментом превентивної дипломатії. Її стратегічний вплив полягає у формуванні довготривалого миру, оскільки вона сприяє вирівнюванню рівня добробуту між регіонами, усуває передумови соціальних заворушень та підвищує довіру до європейських інституцій.

Ключові слова: політика згуртування, Європейський Союз, мир, стратегічні інвестиції, регіональний розвиток, соціальна стабільність, євроінтеграція, публічне управління.

Abstract. The cohesion policy of the European Union (EU) is a key mechanism of regional development aimed at reducing socio-economic disparities between countries and regions. It plays a decisive role in the formation of a stable and prosperous European space, going far beyond the purely

economic dimension. As a strategic investment in peace, cohesion policies promote social cohesion, security, and effective public administration in Europe.

The study proves that investments in the development of regional infrastructure, support for small and medium-sized businesses, social integration, education, and increasing the institutional capacity of member states contribute to strengthening democratic institutions, reducing social tension, and preventing conflicts. Particular attention is paid to the impact of cohesion policy on migration policy, in particular, to measures to integrate migrants, to reduce economic and social incentives for unregulated migration, as well as to create favorable conditions for the return of refugees and forcibly displaced persons.

An analysis of the mechanisms for implementing cohesion policies, in particular the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (Cohesion Fund), shows their critical role in supporting regional development, ensuring effective public administration, strengthening innovation potential and adapting less developed regions to common EU standards. Particular emphasis is placed on the importance of this policy for candidate countries, in particular Ukraine. Given the current geopolitical challenges, including Russia's military aggression and the need for post-war reconstruction, the involvement of cohesion policy mechanisms can become one of the key tools for stabilizing the economy, restoring public administration, and integrating Ukraine into the EU.

The results of the study confirm that the cohesion policy performs not only an economic but also a security function, acting as an instrument of preventive diplomacy. Its strategic impact lies in the formation of long-term peace, as it helps to equalize the level of well-being between regions, eliminates the prerequisites of social unrest, and increases confidence in European institutions.

Keywords: cohesion policy, European Union, peace, strategic investments, regional development, social stability, European integration, public administration.

Постановка проблеми. Зважаючи на сучасні виклики, включаючи міграційні кризи, геополітичну нестабільність, загрози демократичним інститутам та військову агресію росії проти України, політика згуртування ЄС стає не лише інструментом економічного вирівнювання, а й механізмом підтримки миру. Її вплив простягається на формування спільних цінностей, збереження європейської ідентичності та забезпечення безпеки в усьому регіоні. Однак постає низка питань щодо адаптації цієї політики до нових реалій. Зокрема, як ЄС може ефективно використовувати свої інструменти згуртування для стабілізації країн, що перебувають у кризі, таких як Україна? Як можна вдосконалити механізми регіонального розвитку, щоб зменшити соціальні та економічні передумови для конфліктів? Відповіді на ці питання визначають актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження політики згуртування ЄС зосереджуються на її впливі на соціально-економічний розвиток, інтеграцію мігрантів та боротьбу з нерівністю. Зокрема, у роботах Bachtler & Mendez (2022) [1] аналізується еволюція регіональної політики ЄС та її адаптація до нових викликів. Дослідники відзначають, що політика згуртування відіграє вирішальну роль у стабільності Союзу, але потребує модернізації з урахуванням безпекових аспектів. Дослідження Faludi (2021) висвітлює питання територіальної згуртованості як засобу попередження конфліктів, особливо у прикордонних регіонах. У його роботі наголошується, що регіональні фонди ЄС сприяють соціальній інтеграції та зменшенню напруги, але не завжди ефективно координуються з безпековими ініціативами. Дослідження A. Pandiloska Jurak (2024) [2] сприяє розумінню та реагуванню на ключові глобальні європейські виклики, такі як демографічні зміни; цифровізація суспільства; екологічні виклики; інклюзія та громадянство; інвестиції, реформи та управління; технологічні зміни та майбутнє праці. Однак у наявних дослідженнях недостатньо розкрито питання

ролі політики згуртування як інструменту забезпечення миру та безпеки, особливо в умовах воєнного конфлікту в Україні. Крім того, бракує комплексного аналізу потенціалу цієї політики у контексті післявоєнної відбудови та інтеграції нових країн-кандидатів до ЄС.

Метою дослідження є аналіз політики згуртування ЄС як стратегічного інструменту не лише економічного розвитку, а й забезпечення стабільності та миру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Політика згуртування ЄС реалізується через спеціальні фонди: Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF), Фонд згуртування (Cohesion Fund), Європейський соціальний фонд+ (ESF+), Фонд справедливого переходу (JTF), Фонд солідарності Європейського Союзу (ФЕСС) тощо.

Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) [3] є ключовим інструментом політики згуртування ЄС, спрямованим на посилення економічної, соціальної та територіальної єдності шляхом усунення регіональних диспропорцій. Фінансування ЄФРР здійснюється у партнерстві між Європейською комісією та національними й регіональними органами влади, які обирають та адмініструють відповідні проекти.

Впродовж 2021–2027 рр. ЄФРР фокусується на таких стратегічних напрямках:

- конкурентоспроможність та інновації – підтримка малого та середнього бізнесу, цифровізації та технологічного розвитку;
- екологічна сталість – фінансування заходів з переходу до низьковуглецевої економіки;
- мобільність та зв'язок – інвестиції в транспортну та цифрову інфраструктуру;
- соціальна згуртованість – підтримка зайнятості, освіти, охорони здоров'я та культурних ініціатив;
- локальний розвиток – стимулювання сталого міського розвитку через місцеві партнерства.

Фонд застосовує механізм тематичної концентрації, що передбачає обов'язкове спрямування 30% фінансування на цілі, пов'язані з кліматичною політикою. Водночас частка коштів на інновації та екологічну сталість варіюється залежно від рівня розвитку регіону: більш розвинені регіони зобов'язані спрямовувати 85% фінансування на ці сфери, тоді як менш розвинені – не менше 25%. Таким чином, ЄФРР є важливим механізмом зміцнення стійкості регіонів, стимулювання сталого зростання та створення умов для соціальної згуртованості в ЄС.

Фонд згуртованості ЄС [4] є важливим фінансовим інструментом, спрямованим на підтримку економічної, соціальної та територіальної згуртованості держав-членів, чий валовий національний дохід на душу населення становить менше 90% від середнього показника по ЄС. Його основною метою є зменшення регіональних диспропорцій та сприяння стабільному розвитку менш розвинених країн Союзу.

У період 2021–2027 рр. Фонд згуртованості охоплює такі країни: Болгарія, Чехія, Естонія, Греція, Хорватія, Кіпр, Латвія, Литва, Угорщина, Мальта, Польща, Португалія, Румунія, Словаччина та Словенія. Його фінансова підтримка зосереджена на двох ключових напрямках:

- екологічна стійкість – інвестиції у проекти, спрямовані на охорону навколишнього середовища та досягнення кліматичних цілей.

Передбачено, що не менше 37% загального бюджету фонду буде спрямовано на боротьбу зі зміною клімату;

- розвиток транспортної інфраструктури – підтримка будівництва та модернізації об'єктів у межах транс'європейської транспортної мережі (TEN-T), що сприяє економічному розвитку та інтеграції регіонів.

Фінансування Фонду згуртованості здійснюється на основі принципу спільної відповідальності між Європейською комісією та урядами країн-реципієнтів. Держави-члени самостійно визначають пріоритетні проекти, які підлягають фінансуванню, та несуть відповідальність за їх реалізацію. Таким чином, Фонд згуртованості відіграє стратегічну роль у досягненні регіональної рівності, підвищенні конкурентоспроможності країн-членів та формуванні стійкої європейської економіки.

Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) [5] є основним фінансовим механізмом Європейського Союзу для підтримки соціально-економічного розвитку держав-членів через інвестиції у людський капітал. Основним завданням фонду є реалізація положень *Європейської хартії соціальних прав*, що спрямована на зміцнення соціальної згуртованості, підвищення рівня зайнятості, розвиток освіти та професійної підготовки. Загальний бюджет ESF+ на період 2021–2027 рр. становить 142,7 млрд євро, що дозволяє забезпечити комплексну підтримку в сфері зайнятості, боротьби з бідністю, освіти та соціальної інтеграції. Особливу увагу фонд приділяє подоланню негативних наслідків пандемії COVID-19, яка спричинила значне зростання рівня безробіття, соціальної нерівності та загострила проблеми доступу до якісної освіти та медичних послуг.

ESF+ об'єднує чотири фонди, які раніше функціонували окремо в рамках програмного періоду 2014–2020 рр.: Європейський соціальний фонд (ESF) – основний інструмент фінансування програм зайнятості та професійної підготовки; Фонд європейської допомоги найбільш знедоленим (FEAD) – надання соціальної підтримки вразливим категоріям населення; Ініціатива зайнятості молоді (YEI) – програми підтримки працевлаштування молоді; Європейська програма зайнятості та соціальних інновацій (EaSI) – ініціативи для зміцнення соціального підприємництва та розвитку ринку праці. Управління фондом здійснюється на основі спільного управління між державами-членами та Європейською комісією. Основна частина бюджету (95,1 млрд євро) спрямовується на реалізацію програм у державах-членах, а додатково 762 млн євро передбачено для фінансування ініціатив у сфері зайнятості та соціальних інновацій (EaSI). Фонд виконує стратегічну функцію у забезпеченні соціальної згуртованості та скороченні нерівності між регіонами ЄС.

Фонд справедливого переходу (JTF) [6] є новим інструментом Політики згуртованості на 2021–2027 рр. у контексті Європейської зеленої угоди з метою досягнення кліматичної нейтральності ЄС до 2050 р. JTF підтримує території, які найбільше постраждали від переходу до кліматичної нейтральності, щоб уникнути зростання регіональної нерівності, відповідно до мети політики згуртованості ЄС щодо зменшення регіональної невідповідності та вирішення структурних змін у ЄС.

Фонд солідарності Європейського Союзу – EU Solidarity Fund – (ФЕСС) [7] підтримує країни-члени ЄС і країни-кандидати, пропонуючи фінансову підтримку після сильних природних катаклізмів, а з 2020 р. – серйозних надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я.

У 2021–2027 рр. кошти ЄС, виділені на політику згуртованості, становлять 392 мільярди євро. Завдяки національному співфінансуванню для фінансування програм у регіонах і країнах ЄС буде доступно близько півтрильйона євро. Кошти з ЄФРР та ЄСФ+ розподіляються на три категорії регіонів (менш розвинені, більш розвинені, перехідні), деякі країни користуються коштами Фонду згуртованості, деякі регіони з особливими потребами отримують цільове фінансування (найвіддаленіші регіони і малонаселені), і всі країни отримують підтримку (рис.1).

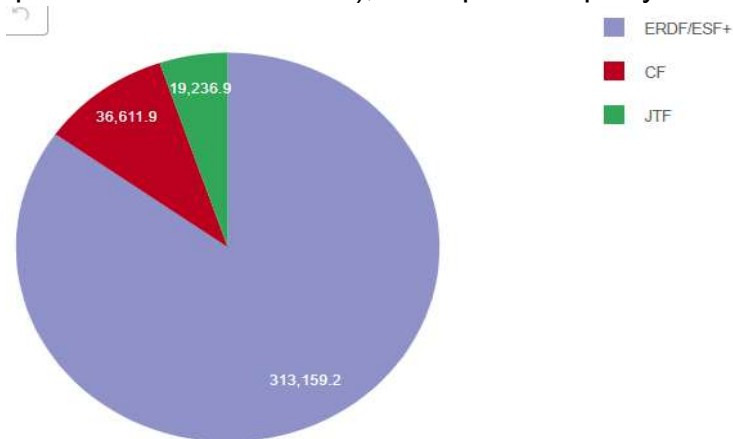


Рис.1. Загальний запланований бюджет згуртованості ЄС (сума в млн Євро) на 2021–2027 рр. [8]

Особливо важливим є Механізм передвступної допомоги (IPA III), що підтримує країни-кандидати на вступ до ЄС, зокрема Україну [9]. IPA – це унікальна програма, яка підтримує бенефіціарів в їхніх амбітних політичних та економічних реформах, а також у їх поступовому узгодженні з правилами, стандартами, політикою та практикою Європейського Союзу на шляху до членства в ЄС. Він сприяє реформам у країнах-кандидатах і потенційних кандидатах через поєднання фінансової допомоги та політичного діалогу, готуючи їх до прав і обов'язків, які приходять із членством в ЄС. У 2023 р. 43,1% виплат IPA II було спрямовано на заходи в соціальній інфраструктурі та послугах, а 13,1% – на багатосекторні заходи.

Політика згуртування Європейського Союзу відіграє ключову роль у формуванні ефективних механізмів інтеграції мігрантів, мінімізації соціально-економічних факторів, що стимулюють нерегульовану міграцію, та створенні умов для повернення біженців і внутрішньо переміщених осіб (ВПО). У сучасних умовах, коли країни ЄС стикаються з багатошаровими викликами міграційної кризи, інструменти політики згуртування забезпечують стабільність у сфері управління міграційними потоками та сприяють соціальній згуртованості.

Європейський соціальний фонд плюс (ESF+) та Європейський фонд регіонального розвитку (ЄФРР) є основними фінансовими інструментами, що підтримують інтеграційні програми для мігрантів. Наприклад, у Німеччині за рахунок коштів ESF+ фінансується програма «*Integration durch Qualifizierung*» («Інтеграція через кваліфікацію»), яка надає мігрантам доступ до професійного навчання, курсів німецької мови та соціальних послуг. Подібні ініціативи реалізуються у Франції, де через програму «*Contrat d'Intégration Républicain*» (CIR) новоприбулі мігранти отримують можливість вивчення мови та професійного адаптаційного супроводу. У Швеції діє програма «*Swedish Introduction Program*», що фінансується за рахунок ЄФРР та ESF+ і включає заходи з працевлаштування мігрантів, надання субсидій для створення малого бізнесу та соціальну інтеграцію. Впровадження таких ініціатив дозволяє

підвищити рівень зайнятості мігрантів та сприяти їхній інтеграції в економічне життя країн-членів ЄС.

Політика згуртування також спрямована на зменшення економічних та соціальних факторів, що сприяють нерегульованій міграції. Для цього використовуються механізми фінансової підтримки країн походження мігрантів, зокрема в рамках *Інструменту сусідства, розвитку та міжнародного співробітництва (NDICI – Global Europe)*. Наприклад, ЄС реалізує програму «*Emergency Trust Fund for Africa*», яка спрямована на стимулювання економічного розвитку та створення робочих місць у країнах Північної Африки та Близького Сходу, з яких походить значна частина нелегальних мігрантів. Такі ініціативи покликані зменшити потоки нелегальної міграції до ЄС, забезпечуючи альтернативні можливості для економічної самореалізації на батьківщині. Крім того, держави-члени активно використовують кошти політики згуртування для зміцнення кордонів та удосконалення системи реєстрації шукачів притулку. Наприклад, у Греції та Італії за рахунок Європейського фонду згуртування створено сучасні центри прийому та обробки запитів на міжнародний захист, що дозволяє зменшити навантаження на національні бюджети та забезпечити більш ефективний контроль міграційних потоків.

Окремим аспектом політики згуртування є створення сприятливих умов для повернення біженців та внутрішньо переміщених осіб, особливо у контексті воєнних конфліктів. Яскравим прикладом є Фонд солідарності ЄС, який використовується для фінансування заходів із відбудови інфраструктури у країнах, що постраждали від військових дій.

У контексті України важливу роль відіграє ініціатива «*RebuildUkraine*» [10], яка передбачає залучення коштів ЄС для відновлення житлової, соціальної, медичної та економічної інфраструктури, що дозволить українським біженцям безпечно повернутися додому. Окрім цього, ЄС реалізує спеціальні програми підтримки українців, що отримали тимчасовий захист у країнах Союзу. Наприклад, у Польщі діє програма «*Fundusz Azylu, Migracji i Integracji*» (FAMI), яка спрямована на соціальну інтеграцію біженців, але також передбачає підтримку їхнього повернення у разі стабілізації ситуації в Україні.

ЄС визнає необхідність масштабних глобальних фінансових зусиль для післявоєнної відбудови України. Основними цілями цієї ініціативи є: відновлення інфраструктури та економіки; побудова демократичної, інноваційної та конкурентоспроможної держави; інтеграція України до європейської економічної та політичної системи. Для координації відбудови створена «Платформа реконструкції України» [11] під керівництвом Європейської комісії та уряду України. Ця структура відповідає за затвердження стратегічного Плану реконструкції «*RebuildUkraine*», визначення пріоритетних сфер фінансування та контроль за реалізацією проєктів. Фінансування плану передбачатиме поєднання грантів і позик, що надаватимуться через спеціально створений механізм. Особливу увагу буде приділено: реформуванню публічного управління та посиленню верховенства права; боротьбі з корупцією; зеленій трансформації відповідно до кліматичних та екологічних стандартів ЄС; цифровізації економіки та розвитку сучасної інфраструктури.

ЄС розглядає кілька варіантів фінансування плану відбудови України. Серед них: додаткові внески держав-членів ЄС, участь третіх країн, перегляд багаторічної фінансової програми ЄС, залучення приватних інвестицій та міжнародних фінансових установ. З огляду на масштаб майбутніх витрат, ЄС також розглядає можливість випуску спільних облігацій, що дозволить залучити

значні кошти для підтримки України. В свою чергу, Україна, як країна-кандидат, може скористатися фінансовими інструментами ЄС для післявоєнного відновлення. Пріоритетними напрямками є: відновлення інфраструктури та підтримка бізнесу в деокупованих регіонах; соціальна реінтеграція внутрішньо переміщених осіб; зміцнення місцевого самоврядування через регіональні програми ЄС.

Політика згуртування сприяє не лише відновленню інфраструктури, а й реформуванню державного управління, що є критично важливим для України у процесі її наближення до стандартів ЄС. Державні інституції потребують удосконалення в таких сферах, як прозорість управління, боротьба з корупцією та цифровізація послуг. Фінансування за рахунок *Європейського соціального фонду плюс (ESF+)* може бути використане для реалізації програм підвищення кваліфікації державних службовців, розвитку місцевого самоврядування та впровадження європейських стандартів адміністрування. Наприклад, країни Центральної та Східної Європи, які вступали до ЄС у 2004–2007 рр., активно використовували цей фонд для розбудови публічного сектору. У Польщі завдяки ESF+ була реалізована програма *KAPITAŁ LUDZKI*, спрямована на навчання службовців та модернізацію механізмів управління.

В Україні, де існує значна різниця між рівнем розвитку різних областей, застосування підходів ЄС дозволить вирівняти можливості для розвитку регіонів. Зокрема, *Європейський фонд регіонального розвитку* може бути задіяний для фінансування інноваційних проєктів та розвитку малого й середнього бізнесу. Подібна практика вже застосовувалася в країнах Балтії та Вишеградської четвірки, де кошти ЄФРР були спрямовані на створення технологічних парків, розвиток стартапів та підтримку агропромислового сектору. У контексті України реалізація таких програм особливо актуальна для постраждалих від війни регіонів, зокрема Донеччини, Луганщини, Херсонщини та Запорізької області. Створення сприятливих умов для підприємництва та залучення інвестицій дозволить цим регіонам швидше відновитися та інтегруватися в європейську економіку.

Політика згуртування Європейського Союзу виконує не лише економічну, а й безпекову функцію, виступаючи ефективним інструментом превентивної дипломатії. Її стратегічне значення полягає у забезпеченні соціальної стабільності та запобіганні конфліктам шляхом вирівнювання рівня добробуту між регіонами, що знижує ризики соціальних заворушень і політичної нестабільності. Завдяки фінансовим механізмам, таким як Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртування, відбувається підтримка регіонів із низьким рівнем економічного розвитку, що сприяє соціальній інтеграції, зміцненню демократичних інституцій та підвищенню довіри до європейських структур. Таким чином, політика згуртування відіграє важливу роль у формуванні довготривалого миру, створюючи умови для стійкого розвитку, зміцнення міжрегіональної співпраці та підвищення рівня соціальної згуртованості в межах ЄС.

Висновки. Політика згуртування Європейського Союзу є ключовим елементом стратегії соціально-економічного розвитку, який сприяє зменшенню регіональних диспропорцій, забезпеченню сталого економічного зростання та підвищенню рівня соціальної згуртованості. Аналіз механізмів реалізації цієї політики свідчить про її комплексний вплив на регіональний розвиток, зокрема через фінансування інфраструктурних проєктів, стимулювання малого та середнього бізнесу, підтримку освіти, інновацій та інституційної спроможності держав-членів. Важливою складовою політики згуртування є її вплив на

управління міграційними процесами, що дозволяє мінімізувати соціальні ризики, пов'язані з нерегульованою міграцією, та створювати умови для інтеграції мігрантів у суспільство. Дослідження підтвердило, що політика згуртування відіграє не лише економічну, а й безпекову функцію, сприяючи стабілізації політичної ситуації та запобіганню соціальним кризам. Залучення фінансових механізмів, таких як Європейський фонд регіонального розвитку та Фонд згуртування, дозволяє адаптувати менш розвинені регіони до єдиних стандартів ЄС, що в довгостроковій перспективі сприяє гармонійному розвитку Союзу. Особливе значення ця політика має для країн-кандидатів, зокрема України, яка в умовах післявоєнного відновлення може використати інструменти політики згуртування для стабілізації економіки, реформування системи публічного управління та забезпечення сталого розвитку. Таким чином, політика згуртування є стратегічною інвестицією в мир, оскільки сприяє зменшенню соціально-економічних розривів, посиленню демократичних інституцій та підвищенню рівня довіри до європейських інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bachtler J., Mendez C. The quality of government and administrative performance: explaining Cohesion Policy compliance, absorption and achievements across EU regions. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/387345610_The_Effectiveness_of_European_Union_Regional_Policies_-_A_Longitudinal_Review (дата звернення: 02.02.2025).
2. Pandiloska Jurak A. The Effectiveness of European Union Regional Policies - A Longitudinal Review. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12345-024-00012-3> (дата звернення: 02.02.2025).
3. European Regional Development Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en (дата звернення: 02.02.2025).
4. Cohesion Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund_en (дата звернення: 02.02.2025).
5. European Social Fund Plus. Retrieved from <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en> (дата звернення: 02.02.2025).
6. Just Transition Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en (дата звернення: 02.02.2025).
7. EU Solidarity Fund. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/solidarity-fund_en (дата звернення: 02.02.2025).
8. Available budget of Cohesion Policy 2021-2027. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en (дата звернення: 02.02.2025).
9. Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) III — Performance. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/instrument-pre-accession-assistance-ipa-iii-performance_en (дата звернення: 02.02.2025).
10. Rebuild Ukraine. URL: <https://rebuildukraine-health.in.ua> (дата звернення: 02.02.2025).
11. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-01-14_en (дата звернення: 02.02.2025).

REFERENCES

1. Bachtler, J., & Mendez, C. (2022). The quality of government and administrative performance: explaining Cohesion Policy compliance, absorption and achievements across EU regions. *www.researchgate.net*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387345610_The_Effectiveness_of_European_Union_Regional_Policies_-_A_Longitudinal_Review [in English].

2. Pandiloska Jurak, A. (2024). The Effectiveness of European Union Regional Policies – A Longitudinal Review. *link.springer.com*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12345-024-00012-3> [in English].
3. European Regional Development Fund. (n.d.) *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en [in English].
4. Cohesion Fund. (n.d.) *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/cohesion-fund_en [in English].
5. European Social Fund Plus. (n.d.) <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu>. Retrieved from <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en> [in English].
6. Just Transition Fund. (n.d.) *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en [in English].
7. EU Solidarity Fund. (n.d.) *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/solidarity-fund_en [in English].
8. Available budget of Cohesion Policy 2021-2027. *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/available-budget_en [in English].
9. Instrument for Pre-accession Assistance (IPA) III — Performance. (n.d.) *commission.europa.eu*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/instrument-pre-accession-assistance-ipa-iii-performance_en [in English].
10. Rebuild Ukraine. (n.d.). *rebuildukraine-health.in.ua*. Retrieved from <https://rebuildukraine-health.in.ua> [in English].
11. Ukraine Donor Platform confirms continued strong support for Ukraine's recovery and reconstruction. (n.d.). *enlargement.ec.europa.eu*. Retrieved from https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-donor-platform-confirms-continued-strong-support-ukraines-recovery-and-reconstruction-2025-01-14_en [in English].

Подано до редакції 03.02.25 р.
Прийнято до друку 05.03.25 р.

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

Збіник наукових праць

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

A collection of scientific papers

Випуск | 11 | Issue
2025

***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 14.04.2025 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Зам. № 05/25. Ум. друк. арк. 13.
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