

Електронне  
наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ  
АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА  
БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X  
DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11



№ 11 (41) / 2023



**Електронне наукове видання  
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication  
«PUBLIC ADMINISTRATION  
AND NATIONAL SECURITY»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

№ 11 (41)

Київ 2023

ББК 66.061.43  
УДК 351  
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань  
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),  
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України  
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023  
© Електронне наукове видання  
«Публічне адміністрування  
та національна безпека», 2023

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacional'na безпека"

*Редакція*  
*Головний редактор*

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

*Заступники головного редактора*

**Непомнящий Олександр Михайлович** — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Жукова Ірина Віталіївна** — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

*Редакційна колегія*

**Арошидзе Паата** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

**Ахметова Лайла Сейсембековна** — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

**Бурик Зоряна Михайлівна** — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

**Гечбаія Бадрі Нодаровіч** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

**Гурковський Володимир Ігорович** — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

**Гвожджевiч Сильвія** — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

**Дегтяр Андрій Олегович** — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

**Дегтяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

**Драган Іван Олександрович** — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

**Іваницька Ольга Михайлівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

**Кіслов Денис Васильович** — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Козаков Володимир Миколайович** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

**Кринична Ірина Петрівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

**Мідельський Сергій Людвигович** — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

**Мотренко Тимофій Валентинович** — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

**Новак-Жаляєва Лариса Миколаївна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (Львів, Україна)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Радченко Олександр Віталійович** — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

**Ромат Євгеній Вікторович** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ситник Григорій Петрович** — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**Сурай Інна Геннадіївна** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентіві України (Київ, Україна)

**Кухарчук Петро Михайлович** — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

**Шмагун Антоніна Вікторівна** — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

**Якимчук Аліна Юріївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Яровой Тихон Сергійович** — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Агнешка Кістер** — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

**Недбалек Карел** — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

## ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**Никитюк Богдан Михайлович**НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ У СТРУКТУРІ  
КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ..... 7**Соколовський Сергій Сергійович**УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ  
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В УКРАЇНІ:  
ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ..... 17

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

**Тарават Абдул Салам**АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ: ЗАРУБІЖНИЙ  
ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ..... 27

## РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

**Кухарчук Петро Михайлович**СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРІВ: АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ  
РЕГІОНУ В УКРАЇНІ ..... 34**Пашенко Ольга Вікторівна**МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАВОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ ..... 39**Сімонцева Людмила Олександрівна**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ  
В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 46

## ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Голобородько Максим Юрійович**ОГЛЯД ПІДХОДІВ, ЗАСТОСОВАНИХ У НАУКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ  
ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ З ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ..... 51**Климосьюк Андрій Сергійович**

СУБ'ЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ..... 60

**Коляда Тетяна Анатоліївна, Гук Андрій Осіпович**ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ВЛАДОЮ  
ТА ГРОМАДЯНАМИ ..... 66

## CONTENTS

### RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

**Nykytiuk Bohdan**

NORMATIVE AND LEGAL PRINCIPLES OF BUSINESS NEGOTIATIONS IN A STRUCTURE OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF A PUBLIC SERVANT ..... 7

**Sokolovskyi Serhii**

PROJECT MANAGEMENT OF REHABILITATION CLUSTER AS ONE OF THE FACTORS IN IMPROVING THE MEDICAL REHABILITATION SYSTEM IN UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT ..... 17

### PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

**Tarawat Abdul Salam**

AUDIT EFFECTIVENESS OF USE OF BUDGET FUNDS: FOREIGN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION ..... 27

### REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

**Kukharchuk Petro**

GLOBAL EXPERIENCE OF CLUSTER FORMATION: REGIONAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION IN UKRAINE ..... 34

**Pashchenko Olha**

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LEGAL SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE DECENTRALIZATION OF UKRAINE..... 39

**Simontseva Liudmyla**

PECULIARITIES OF THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MEDICAL FIELD IN UKRAINE UNDER THE MARTIAL LAW ..... 46

### FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

**Holoborodko Maksym**

OVERVIEW OF THE APPROACHES USED IN THE SCIENTIFIC ENVIRONMENT FOR DETERMINING THE CONCEPTUAL APPARATUS ON THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PROCESSES ..... 51

**Klymosyuk Andriy**

SUBJECTS OF IMPLEMENTATION OF THE STATE SANCTIONS POLICY OF UKRAINE ..... 60

**Koliada Tetiana, Huk Andrii**

E-PETITIONS AS AN INNOVATIVE MEANS OF COMMUNICATION BETWEEN GOVERNMENT AND CITIZENS..... 66

УДК 35.078.3

**Никитюк Богдан Михайлович**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

**Nykytiuk Bohdan**

*Postgraduate Student of the Management and Administration Department  
CIHE “Vinnytsia Academy of Continuing Education”*

ORCID: 0009-0001-0230-5129

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9501

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ ПЕРЕГОВОРІВ У СТРУКТУРІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

### NORMATIVE AND LEGAL PRINCIPLES OF BUSINESS NEGOTIATIONS IN A STRUCTURE OF COMMUNICATIVE COMPETENCE OF A PUBLIC SERVANT

**Анотація.** Вступ. У сьогоденні світі, де професійне спілкування відбувається щоденно на різних рівнях як реальному, так і віртуальному вимірах, наявність компетенції ведення ділових переговорів є необхідним складником для виконання покладених на публічного службовця управлінських та адміністративних функцій. Більше того можливість ефективно артикулювати власні ідеї та досягати поставлених результатів у комунікації з контрагентами, колегами та громадянами необхідні для власного професійного зростання публічної особи. З огляду на інтеграційні процеси, зумовлені підписанням Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та поданням заявки на вступ до Європейського Союзу, законодавство України передбачає необхідність імплементації найкращих світових практик підготовки та розвитку професіоналів публічної служби для проведення ефективної комунікації на національному та міжнародному рівнях задля досягнення високих політичних цілей та виконання покладених законом завдань та обов'язків.

Мета статті – дослідити визначення ділових переговорів вітчизняними науковцями та окреслити необхідність володіння даною компетенцією при здійсненні функцій публічного управління, а також проаналізувати чинні нормативно-правові акти України у сфері публічного управління, що стосуються підготовки державних службовців та особливостей ведення ділових переговорів у окремих сферах правового регулювання. Для досягнення поставленої мети, потрібно вирішити такі завдання: 1) проаналізувати наявні підходи до визначення поняття ділових переговорів; 2) визначити мету проведення ділових переговорів; 3) проаналізувати чинне законодавство на предмет необхідності володіння навичкою проведення ділових переговорів; 4) проаналізувати особливості ведення ділових переговорів у різних сферах публічного управління та адміністрування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти щодо розвитку професійних компетенцій публічних службовців та особливостей ведення ділових переговорів; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі публічного управління та адміністрування, а також суміжних суспільних наук.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики поняття ділових переговорів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті проаналізовано наукові підходи щодо визначення поняття ділових переговорів. Висвітлено особливості здобуття та розвитку навички ведення ділових переговорів, а також необхідність та особливості ведення ділових переговорів у різноманітних сферах публічного управління.

**Ключові слова:** ділові переговори, публічне управління, комунікація, законодавство, нормативно-правові акти, підготовка публічних службовців.



**Summary.** Introduction. In today's world, where professional communication takes place every day at various levels, both in real and virtual dimensions, the presence of competence in business negotiations is a necessary component for the performance of management and administrative functions assigned to a public servant. Moreover, the ability to effectively articulate one's own ideas and achieve set results in communication with counterparties, colleagues and citizens is necessary for one's own professional growth as a public figure. In view of the integration processes caused by Ukraine signing the Association Agreement with the European Union and submitting an application to join the European Union, the legislation of Ukraine provides for the need to implement the best global practices in the training and development of public administration professionals for effective communication at the national and international levels in order to achieve high political goals and fulfillment of tasks and duties set by law.

The purpose of the article is to investigate the definition of business negotiations by domestic scientists and to outline the need to possess this competence when performing the functions of public administration, as well as to analyze the current normative legal acts of Ukraine in the field of public administration, which relate to the training of public servants and the peculiarities of conducting business negotiations in certain areas of legal regulation. To achieve the set goal, it is necessary to solve the following tasks: 1) analyze the available approaches to defining the concept of business negotiations; 2) determine the purpose of conducting business negotiations; 3) analyze the current legislation for the need to possess the skill of conducting business negotiations; 4) analyze the peculiarities of conducting business negotiations in various areas of public administration.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal acts regarding the development of professional competencies of public servants and peculiarities of conducting business negotiations; 2) works of domestic authors conducting scientific and practical research in the field of public management and administration, as well as related social sciences.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and group- ing (to characterize the concept of business negotiations); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The article analyzes scientific approaches to defining the concept of business negotiations. The peculiarities of acquiring and developing business negotiation skills, as well as the necessity and peculiarities of business negotiations in various spheres of public administration, are highlighted.

**Key words:** business negotiations, public administration, communication, legislation, regulatory acts, training of public servants.

**Постановка проблеми.** У сьогодишньому світі, де професійне спілкування відбувається щоденно на різних рівнях як реальному, так і віртуальному вимірах, наявність компетенції ведення ділових переговорів є необхідним складником для виконання покладених на службовця управлінських та адміністративних функцій. Більше того можливість ефективно артикулювати власні ідеї та досягати поставлених результатів у комунікації з контрагентами, колегами та громадянами необхідні для власного професійного зростання публічної особи. З огляду на інтеграційні процеси, зумовлені підписанням Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та поданням заявки на вступ до Європейського Союзу, законодавство України передбачає необхідність імплементації найкращих світових практик підготовки та розвитку професіоналів публічної служби для проведення ефективної комунікації на національному та міжнародному рівнях задля досягнення високих політичних цілей та виконання покладених законом завдань та обов'язків.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Оскільки процес ведення ділових переговорів знаходиться на перетині різних за своєю суттю наук, що включають психології, економіки, управління, юриспруденції, філософії, соціології та інших було досліджено безліч публікацій українських науковців, зокрема Агеєва І. В. [1], Алюшина Н. О. [2], Красніцька Г. М. [3], Кушнір О. О. [4], Лисенко Н. О. [4], Литвиненко О. О. [4], Новаченко Т. В. [2], Піддубна Н. В. [6], Плотніченко С. Р. [1], Тележкіна О. О.

[4], проте основний акцент з урахуванням тематики статті було зроблено на дослідження чинних нормативно-правових актів України.

**Мета статті** — дослідити визначення ділових переговорів вітчизняними науковцями та окреслити необхідність володіння даною компетенцією при здійсненні функцій публічного управління, а також проаналізувати чинні нормативно-правові акти України у сфері публічного управління, що стосуються підготовки державних службовців та особливостей ведення ділових переговорів у окремих сферах правового регулювання. Для досягнення поставленої мети, потрібно вирішити такі завдання: 1) проаналізувати наявні підходи до визначення поняття ділових переговорів; 2) визначити мету проведення ділових переговорів; 3) проаналізувати чинне законодавство на предмет необхідності володіння навичкою проведення ділових переговорів; 4) проаналізувати особливості ведення ділових переговорів у різних сферах публічного управління.

**Викладення основного матеріалу.** Наявність комунікаційної компетентності є запорукою успіху у сучасному діловому світі, що зумовлює необхідність здобуття основних навичок та умінь, що передбачаються даною компетентністю. Однією із основних компонент комунікативної компетенції публічного службовця є навичка ведення ділових переговорів.

Тлумачний словник української мови визначає переговори як «розмову, бесіду з метою обмінятися

думками або домовитися про що-небудь з кимсь» та «обговорення з метою з'ясування думок, настроїв сторін або укладення угоди» [5, с. 153]. У даному визначенні основний акцент ставиться саме на необхідності з'ясувати наміри іншої під час процесу обговорення, що є необхідним складником успішного взаємоприйнятного завершення переговорів.

Більш детально дана думка прослідковується у визначенні Ю.І. Палехи, яка вказує, що переговори — взаємозв'язок, призначений для досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси, за допомогою переговорів визначають позиції сторін, досягають згоди та улагоджують суперечності [6, с. 201].

У свою чергу Красніцька Г.М. зазначає, що ділові переговори — це «процес, при якому триває обмін діловою інформацією та досвідом роботи, що передбачає досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети» [3]. Таким чином, у даному визначенні наголошується на необхідності професійного спілкування, що означає наявність певного підґрунтя, яке дозволяє вести переговори з чітким орієнтиром на результат у конкретній сфері, у якій учасники переговорів здійснюють свою діяльність.

Плотніченко С.Р. та Агеєва І.В. визначають, ділові переговори як вид спільної з партнерами діяльності, спрямований на вирішення проблеми і передбачає укладення договорів, угод, контрактів[1]. Дана дефініція, у свою чергу, вказує на основний результат переговорів, що ведуться у діловій сфері — укладення угод та інших формальних документів під час спільної діяльності з контрагентами.

Також можна зустріти наступне визначення ділового переговорного процесу, яке звертає увагу на наявність певних попередніх протиріч, що мають сторони між собою перед тим як вступити у переговори: ділові переговори — метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси [2].

Колектив авторів під керівництвом О.О. Тележкіної стверджує, що переговори в діловому спілкуванні — це процес взаємодії сторін із метою досягнення узгодженого і прийнятного для них рішення [4]. Дане визначення виокремлює ще одну важливу ознаку переговорів — узгодження суперечностей між сторонами, досягнення компромісу, яке відбувається у переговорному процесі.

З урахуванням вищезазначеного, можна визначити наступні ознаки ділових переговорів: 1) наявність хоча б двох сторін, що спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої цілі та усунення наявних суперечностей; 2) переговори — це процес спільної діяльності сторін, під час якого

вони намагаються з'ясувати позиції одне одного, вирішити наявні неузгодженості та знайти взаємовигідне рішення; 3) наявність ділової або комерційної мети, яка, у випадку успішних переговорів, закінчується укладенням певного документи, досягнення формальної згоди; та 4) наявність спільних та протилежних позицій у сторін.

Що стосується мети ділових переговорів, то доцільно буде зробити наступний висновок — метою переговорів є досягнення певної ділової цілі, яка була визначена кожним учасником переговорів до вступу та актуалізована в процесі переговорного процесу з урахуванням позиції протилежної сторони.

З урахуванням вищезазначеного, пропонується використовувати наступне визначення поняття ділових переговорів — це процес у якому дві та більше сторони, кожна з яких вступає у переговори з власною ціллю, потребами та завданнями, намагаються разом вирішити разом наявні суперечності шляхом досягнення, прийнятої для обох сторін, згоди, що за необхідних умов може завершитися підписанням формального документа.

#### **Нормативно-правові передумови оволодіння та розвитку навички ведення переговорів**

Розвиток комунікативної компетенції є необхідним для представників публічної служби різних рівнів. Тому, законодавство України передбачає різний ряд вимог до володіння професійними компетенціями публічними службовцями відповідних категорій. На нормативному рівні загальні вимоги до публічних службовців передбачені Конституцією України, Законами України «Про державну службу», «Про місцеве самоврядування в Україні» та постановами Кабінету Міністрів України. Конкретні механізми щодо реалізації необхідності опанування комунікативною компетенцією та навичками проведення ділових переговорів знаходять своє відображення у вторинному законодавстві, зокрема у нормативно-правових актах, що видаються Національним агентством України з питань державної служби, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби (ст. 1 Положення про Національне агентство України з питань державної служби)[7].

Так, до рекомендованих умінь і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, передбачених за посадами державної служби групи І, відносять навички ведення ділових переговорів, як передбачено наказом Національного агентства України з питань державної служби від 12 листопада 2012 року N 213 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи І у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті» [8].

Що стосується кандидатів, які претендують на зайняття посад державної служби, то варто

зазначити, що серед рекомендованих вимог до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», передбачених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року N 4–21 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу» зазначається ведення ділових переговорів, що передбачає наявність наступних умінь, як складових частин даної навички: умінь підготувати взаємовигідні варіанти співпраці / вирішення питання; умінь визначати інтереси сторін, аналіз їх сильних та слабких позицій; умінь побудови аргументації та контраргументації [9].

Ведення ділових переговорів вбачається одним із основних напрямків підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, який вже займає відповідну посаду. Наприклад, наказом Національного агентства України з питань державної служби від 26 жовтня 2020 року N 201–20 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» передбачається, що ведення ділових переговорів входить до переліку професійних компетентностей державних службовців, якою відповідному службовцю необхідно опанувати для підвищення власного професійного рівня [10].

Навчання навичкам проведення ділових є одним із основних напрямків щорічного підвищення кваліфікації державними службовцями, оскільки роль правильної комунікації та досягнення необхідного результату через переговори є беззаперечною. Зокрема, відповідно до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 24 серпня 2022 р. N 74–22 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році» [11] та наказу Національного агентства України з питань державної служби від 23 серпня 2023 року N 133–23 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році»

[12], одним із пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, підвищення кваліфікації голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами, у 2023 та у 2024 роках є ведення переговорів, що свідчить про важливість розвитку даної складової комунікативної компетенції для підготовки кваліфікованих кадрів публічної служби у сучасному світі.

У розрізі представників органів місцевого самоврядування, варто виокремити, що згідно з порядком зовнішнього оцінювання за критеріями відповідності рівня освіти та кваліфікації порядку підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженого наказом головного управління державної служби України від 31 грудня 2009 року N 414, здатність до переговорів є одним із критеріїв відповідності рівня освіти та кваліфікації серед професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, що зумовлює необхідність володіння даною навичкою для підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, набуття та удосконалення практичних умінь і навичок, необхідних для виконання ними посадових обов'язків, і є обов'язковою складовою частиною проходження служби в органах місцевого самоврядування [13].

З наведених положень законодавства можна зробити висновок, що наявність, розвиток та вдосконалення навички ділових переговорів є необхідним для державних службовців та осіб місцевого самоврядування усіх рівнів, оскільки дана навичка є важливою для виконання завдань та цілей публічного управління та адміністрування.

#### **Особливості ведення ділових переговорів у окремих сферах публічного управління**

Необхідність проведення переговорів може застати публічного службовця у будь-якій сфері ввіреної йому посади, оскільки комунікація між органами влади та зовнішніми контрагентами відбувається постійно. Проте, законодавством визначені деякі конкретні сфери, у яких проведення переговорів буде необхідним та постійним.

Найчастіше можливість проведення переговорів згадується в контексті трудових переговорів, це можуть бути і переговори щодо укладення колективних договорів, так і переговори між роботодавцями та профспілками тощо.

Одним із різновидів ведення ділових переговорів у трудовій сфері є соціальний діалог. Визначення соціального діалогу наведено у статті 1 Закону

України «Про соціальний діалог» [14], соціальний діалог — процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин. Відповідно до статті 8 Закону, соціальний діалог здійснюється між сторонами соціального діалогу відповідного рівня у формах: обміну інформацією; консультацій; узгоджувальних процедур; колективних переговорів з укладення колективних договорів і угод.

Обмін інформацією здійснюється з метою з'ясування позицій, досягнення домовленостей, пошуку компромісу і прийняття спільних рішень з питань економічної та соціальної політики.

Консультації проводяться за пропозицією сторони соціального діалогу з метою визначення та зближення позицій сторін при прийнятті ними рішень, що належать до їх компетенції.

Узгоджувальні процедури здійснюються з метою врахування позицій сторін, вироблення компромісних узгоджених рішень під час розроблення проектів нормативно-правових актів.

Колективні переговори проводяться з метою укладення колективних договорів і угод. За результатами колективних переговорів укладаються колективні договори та угоди: на національному рівні — генеральна угода; на галузевому рівні — галузеві (міжгалузеві) угоди; на територіальному рівні — територіальні угоди; на локальному рівні — колективні договори.

Регулювання укладення колективних договорів відбувається згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди» [15]. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема: зміни в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці тощо.

Порядок ведення переговорів з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору, угоди визначається сторонами і оформляється відповідним протоколом. Для ведення переговорів і підготовки проектів колективного договору, угоди утворюється робоча комісія з представників сторін. Склад цієї комісії визначається

сторонами. Сторони можуть переривати переговори з метою проведення консультацій, експертиз, отримання необхідних даних для вироблення відповідних рішень і пошуку компромісів. Сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів всю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору, угоди. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Робоча комісія готує проект колективного договору, угоди з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, трудових колективів галузей, регіонів, громадських організацій, і приймає рішення, яке оформляється відповідним протоколом.

Проект колективного договору обговорюється у трудовому колективі і виноситься на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу. У разі, якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони відновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не повинен перевищувати 10 днів. Після цього проект в цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу. Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через 5 днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

Ч. 2 ст. 20 Закону «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [16] передбачається, що участь у колективних переговорах з укладення угод на національному, галузевому, територіальному рівні беруть репрезентативні на відповідному рівні профспілки, їх організації та об'єднання. У такому випадку роботодавці, їх об'єднання, органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування зобов'язані брати участь у колективних переговорах щодо укладання колективних договорів і угод. Таким чином, наявність даних навичок є необхідною як для сторони працівників, так і роботодавців, серед яких можуть бути присутні і державні службовці.

Необхідно зазначити, що відповідно Указу Президента України 17 листопада 1998 року № 1258/98 [17], була створена Національна служба посередництва і примирення, яка є постійно діючим державним органом, створеним Президентом України для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів (конфліктів). Основними завдання даного органу є сприяння взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними; прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню; здійснення

посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); забезпечення здійснення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні.

Якщо можна зрозуміти з наведених вище завдань, роль Національної служби посередництва і примирення спрямована на сприяння діалогу між сторонами колективних трудових спорів (конфліктів), проведення переговорів між сторонами та досягнення взаємоприйнятних шляхів вирішення конфліктів.

Одним із різновидів ділових переговорів можна також розглядати медіацію, яка спрямована запобігати виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів. Особливості проведення медіації визначаються Законом України «Про медіацію» [18]. Медіація може бути проведена до звернення до суду, третейського суду, міжнародного комерційного арбітражу або під час відповідного провадження чи його виконання. Медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації. У випадку позитивного завершення медіації, сторони укладають за сприяння медіатора угоду, у якій визначаються узгоджені сторонами медіації зобов'язання, способи та строки їх виконання, а також наслідки їх невиконання або неналежного виконання. В угоді за результатами медіації сторони медіації можуть вийти за межі предмета конфлікту (спору), зазначеного в договорі про проведення медіації, або за межі предмета позову (заяви), якщо медіація проводиться під час досудового розслідування, судового, третейського, арбітражного провадження або під час виконання рішення суду, третейського суду чи міжнародного комерційного арбітражу.

Проведення ділових переговорів є поширеною практикою у сфері публічних закупівель. Законом України «Про публічні закупівлі» [19] передбачено проведення переговорів між сторонами закупівель у двох видах процедур: конкурентному діалозі та переговорній процедурі закупівлі. Відповідно до статті 34 згаданого закону, конкурентний діалог може бути застосований замовником у разі неможливості визначити необхідні технічні, якісні характеристики (специфікації) робіт або визначити вид послуг і для прийняття рішення про закупівлю необхідно провести переговори з учасниками процедури закупівлі.

Замовник, яким зазвичай виступає орган публічного управління, проводить переговори з кожним учасником процедури закупівлі окремо, а також додатково можуть проводитися спільні зустрічі з усіма учасниками. Під час переговорів можуть бути обговорені всі аспекти закупівлі

з метою визначення засобів та рішення щодо робіт або послуг, що планується закупити. Наявність такого обов'язку вимагає від публічного службовця, що супроводжує процес закупівлі, не тільки досконалого знання технічних параметрів предмету закупівлі, але й високого рівня комунікативної компетенції та наявності відповідних навичок проведення переговорів в умовах високого рівня ділової активності.

Переговорна процедура закупівлі використовується замовником як виняток і відповідно до якої замовник укладає договір про закупівлю після проведення переговорів щодо ціни та інших умов договору про закупівлю з одним або кількома учасниками процедури закупівлі (стаття 40 Закону України «Про публічні закупівлі»). За результатами проведених переговорів з учасником (учасниками) процедури закупівлі замовник приймає рішення про намір укласти договір про закупівлю. Законом дозволяється застосовувати переговорну процедуру лише у найскладніших випадках, наприклад, неможливість здійснити закупівлі протягом за результатами відкритих торгів; у випадку відсутності конкуренції чи необхідності придбати предмет художнього, творчого характеру; виникнення особливих економічних чи соціальних обставин, пов'язаних з негайною ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій, що унеможливають дотримання замовником строків для проведення тендера; закупівлі юридичних послуг, пов'язаних із захистом прав та інтересів України, у тому числі з метою захисту національної безпеки і оборони, під час врегулювання спорів щодо розгляду в закордонних юрисдикційних органах справ за участю іноземного суб'єкта та України.

У таких випадках володіння публічним службовцем необхідних комунікативних навичок з проведення переговорів є критично необхідним, оскільки від правильної побудови переговорного процесу, визначення предмету переговорів, строків їх проведення буде залежати успішність проведення публічної закупівлі та отримання відповідних благ для забезпечення для забезпечення потреб держави, територіальних громад та об'єднаних територіальних громад.

Для представників органів місцевого самоврядування проведення ділових переговорів передбачається Законом «Про співробітництво територіальних громад» [20]. Співробітництво територіальних громад — відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

Ініціаторами співробітництва можуть бути сільський, селищний, міський голова, депутати сільської, селищної, міської ради, члени територіальної громади у порядку місцевої ініціативи. Ініціатор співробітництва забезпечує підготовку пропозиції щодо ініціювання співробітництва, яка подається на розгляд сільської, селищної, міської ради. Пропозиція щодо ініціювання співробітництва повинна містити мету, обґрунтування доцільності співробітництва, інформацію про сферу його здійснення, форму та очікувані фінансові результати, а також інші необхідні для організації співробітництва умови.

Сільський, селищний, міський голова, що представляє територіальну громаду, надсилає пропозицію про початок переговорів з питань організації співробітництва сільським, селищним, міським головам, що представляють відповідні територіальні громади — потенційних суб'єктів співробітництва, та забезпечує утворення комісії, до складу якої входять представники відповідних територіальних громад. Сільський, селищний, міський голова забезпечує протягом 60 днів з дати надходження пропозиції про початок переговорів з питань організації співробітництва її вивчення, оцінку виконавчими органами сільської, селищної, міської ради щодо відповідності потребам територіальної громади, а також проведення громадського обговорення такої пропозиції, після чого вона подається на розгляд відповідної ради для прийняття рішення про надання згоди на організацію співробітництва чи відмову та делегування представника (представників) до комісії. Співробітництво здійснюється відповідно до договорів про співробітництво, укладених сільськими, селищними, міськими головами від імені сільської, селищної, міської ради після схвалення їх проектів сільськими, селищними, міськими радами.

Важливість володінням навичками проведення ділових переговорів є безумовно необхідною і в сфері інвестування. Так, Законом України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні» передбачено, що у разі необхідності доопрацювання проекту спеціального інвестиційного договору для отримання державної підтримки з метою реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями, уповноважений орган може звернутися із пропозицією щодо проведення переговорів стосовно умов спеціального інвестиційного договору. Переговори щодо умов спеціального інвестиційного договору проводяться протягом двох місяців з дня отримання від уповноваженого органу пропозиції щодо їх проведення. У разі недосягнення згоди щодо механізму врахування зауважень щодо умов спеціального інвестиційного договору в зазначений строк уповноважений орган на підставі письмового звернення заявника може продовжити такий строк, але не більше ніж на два місяці.

Таким чином можна зробити висновок, що практика проведення ділових переговорів є досить поширеною у різних сферах та галузях публічного управління, тому опанування даною навичкою є необхідним елементом процесу розвитку та вдосконалення професійних та особистих компетентностей публічного службовця.

**Висновки.** Переговори є невід'ємною частиною щоденного життя кожної людини, оскільки за допомогою переговорів людина озвучує свої цілі та бажання іншим та намагається досягти взаємоприйняттого способу їх досягнення. Для осіб, що виконують управлінські та адміністративні функції у сфері публічного управління, ведення переговорів є необхідною навичкою, оскільки дозволяє досягти, покладених завдань та цілей, передбачених відповідними нормативно-правовими актами. Навик ведення ділових переговорів видається важливим не тільки у спілкуванні з представниками інших органів публічного управління та громадянами, вищим керівництвом чи підлеглими, але й з постачальниками робіт та послуг, що забезпечують функціонування адміністративних органів та виконання цілей публічного управління.

Ділові переговори дозволяють досягнути певної ділової цілі, яка необхідна для виконання публічним управлінцем своїх повноважень. Така ціль може мати свій вияв у укладенні певного формального документа, наприклад, договору, протоколу, розпорядження, меморандуму тощо.

З урахуванням вищевикладеного, пропонується наступне визначення: ділові переговори — це процес у якому дві та більше сторони, кожна з яких вступає у переговори з власною ціллю, потребами та завданнями, намагаються разом вирішити разом наявні суперечності шляхом досягнення, прийнятної для обох сторін, згоди, що за необхідних умов може завершитися підписанням формального документа. Дане визначення відображає, як і основні ознаки даного процесу, так і його мету.

Після аналізу чинного законодавства можна виділити дві категорії нормативних засад, що зумовлюють необхідність наявності навички ведення ділових переговорів публічними службовцями: 1) засади, що стосуються набуття та розвитку навички ведення ділових переговорів; та 2) засади ведення ділових переговорів у окремих сферах публічного управління.

Першою категорією нормативних засад передбачається, що ведення ділових переговорів відноситься до переліку рекомендованих умінь і навичок, необхідних як для вступу на посади державної служби, так і для виконання посадових обов'язків. Більше того, вдосконалення даної навички є одним із основних напрямків підвищення рівня професійної компетентності державного службовця.

Серед особливостей другої категорії засад можна виділити, що передумовами здійснення ділових

переговорів є безпосереднє виконання функцій публічного управління, яке пов'язане із взаємодією із зовнішніми контрагентами представником державної служби. Дані функції можуть виявлятися як у співпраці з представниками інших публічних установ та організацій, так і зі зовнішніми інвесторами, постачальниками та виконавцями робіт. Поширеною є також практика проведення

переговорів у трудовій сфері, що стосується діяльності профспілок, укладення колективних договорів та співпраці між трудовими колективами та роботодавцями.

Отже, важливість опанування навичкою ведення ділових переговорів знайшла своє відображення на різних рівнях законодавства, що охоплюють досить широку сферу суспільних відносин.

### Література

1. Плотніченко С.Р., Агєєва І.В. Організація ділових переговорів у бізнесі. *Збірник наукових праць Таєрійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2016. № 1. С. 56–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_12) (дата звернення: 20.12.2023).
2. Алюшина Н.О., Новаченко Т.В. Морально-психологічні засади управлінської діяльності : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 60 с.
3. Красніцька Г.М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310–313. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25876.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).
4. Ділове спілкування: усна і писемна форми : навч. посіб. / О.О. Тележкіна, Н.О. Лисенко, О.О. Кушнір, О.О. Литвиненко, Н.В. Піддубна. Х. : Смуґаста типографія, 2015. 384 с.
5. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І.К. Білодіда. К. : Наукова думка, 1970–1980. Т. 6. С. 153. Словник української мови: [в 11 т.] / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні; редкол.: І.К. Білодід (голова) [та ін.] [АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О. Потебні]; редкол.: І.К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ: Наук. думка, 1970–1980: Т. 6: П-Поїти / ред. тому: А.В. Лагутіна, К.В. Ленець. 1975. 832 с.
6. Палеха Ю.І. Ділова етика : навч.-метод. посіб. 5-те вид. випр. і доп. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 308 с.
7. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
8. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби групи І у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 12.11.2012 № 213. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN79966> (дата звернення: 20.12.2023).
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15.01.2021 № 4-21. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN066780> (дата звернення: 20.12.2023).
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.10.2020 № 201-20. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN066227> (дата звернення: 20.12.2023).
11. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 24.08.2022 № 74-22. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN074638> (дата звернення: 20.12.2023).
12. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році: Перелік Національного агентства України з питань державної служби від 23.08.2023 № 133-23. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN078383> (дата звернення: 20.12.2023).
13. Про Порядок зовнішнього оцінювання за критеріями відповідності рівня освіти та кваліфікації порядку підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ, Порядок Головного управління державної служби України від 31.12.2009 № 414. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN52829> (дата звернення: 20.12.2023).

14. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T102862> (дата звернення: 20.12.2023).
15. Про колективні договори і угоди : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. Ст. 361. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
16. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 45. Ст. 397. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
17. Про утворення Національної служби посередництва і примирення : Указ Президента України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
18. Про медіацію : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 7. Ст. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
19. Про публічні закупівлі : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
20. Про співробітництво територіальних громад : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 34. Ст. 1167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 20.12.2023).
21. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 20.12.2023).

### References

1. Plotnichenko, S.R., & Ahieieva, I.V. (2016). Orhanizatsiia dilovykh perehovoriv u biznesi [Arrangement of commercial negotiations in business]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 1, 56–58. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2016\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_1_12) [in Ukrainian].
2. Aliushyna, N.O., & Novachenko, T.V. (2013). *Moralno-psykholohichni zasady upravlinskoï diialnosti* [Moral and psychological principles of management]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Krasnistska, H.M. (2016). Etychno-dilovi stosunky biznesmeniv [Ethic and commercial relations of businessmen]. *Molodyi Vchenyi*, 4 (31), 310–313. Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25876.pdf> [in Ukrainian].
4. Tieliezhkina, O.O. (2015). *Dilove spilkuвання: usna i pysemna formy* [Business Communication: verbal and written forms]. Kharkiv: Smuhasta Typohrafia [in Ukrainian].
5. Bilodid, I.K. (1975). *Slovnnyk ukraïnskoï movy: v 11 t.: Tom 6: P-Poyity* [Dictionary of Ukrainian language in 11 editions: Volume 6: P-Poyity]. Kyiv: Naukova Dumka [in Ukrainian].
6. Palekha, Yu.I. (2004). *Dilova etyka* [Business Ethics]. Kyiv: Vydavnytsvo Yevropeiskoho Universytetu [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 zhovtnia 2014 r. № 500 Polozhennia pro Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby [On the approval of the Regulation on the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 1, 2014 No. 500]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiïnyi vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official web-portal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia profiliv profesiïnoi kompetentnosti posad derzhavnoi sluzhby hrupy I u derzhavnykh orhanakh, orhanakh vldy Avtonomnoi Respubliky Krym abo yikh aparaty: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 12.11.2012 № 213 [On the approval of Methodological recommendations for the development of profiles of professional competence for civil service positions of group I in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea or their apparatus: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated November 12, 2012 No. 213]. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN79966> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo okremykh pytan vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii “B” i “V”, ta pidhotovky umov provedennia konkursu: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 15.01.2021 № 4-21 [On the approval of Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for civil service positions of categories “B” and “B” and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated January 15, 2021 No. 4-21]. *ІПС ЛІГА: ЗАКОН*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN066780> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo skladannia, perehliadu ta monitorynhu vykonannia indyvidualnoi prohramy pidvyshchennia rivnia profesiïnoi kompetentnosti derzhavnogo sluzhbovtisia (indyvidualnoi prohramy profesiïnoho rozvytku): Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 26.10.2020 № 201-20 [On the approval of Methodological recommendations for the preparation, review and monitoring of the implementation of an individual program for increasing the level of professional competence of a civil



servant (individual professional development program): Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues dated 10/26/2020 No. 201-20]. *IPS LIHA: ZAKON*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN066227> [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia perelikiv priorityetnykh napriamiv (tem) pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viiskovykh) administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ mistsevykh rad za zahalnymy profesiinymy (sertyfikatnymy) ta/abo korotkostrokovymy prohramamy u 2023 rotsi: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 24.08.2022 № 74-22 [On the approval of lists of priority areas (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2023: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated August 24, 2022 No. 74-22]. *IPS LIHA: ZAKON*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN074638> [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia perelikiv priorityetnykh napriamiv (tem) pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viiskovykh) administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ mistsevykh rad za zahalnymy profesiinymy (sertyfikatnymy) ta/abo korotkostrokovymy prohramamy u 2024 rotsi: Perelik Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 23.08.2023 № 133-23 [On the approval of lists of priority directions (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2024: List of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated August 23, 2023 No. 133-23]. *IPS LIHA: ZAKON*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN078383> [in Ukrainian].

13. Pro Poriadok zovnishnoho otsiniuvannia za kryteriiamy vidpovidnosti rivnia osvity ta kvalifikatsii poriadku pidvyshchennia kvalifikatsii posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: Nakaz, Poriadok Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy vid 31.12.2009 № 414 [About the Procedure for external evaluation based on the criteria of matching the level of education and qualifications of the procedure for improving the qualifications of local self-government officials: Order, Procedure of the Main Directorate of the Civil Service of Ukraine dated 12.31.2009 No. 414]. *IPS LIHA: ZAKON*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FIN52829> [in Ukrainian].

14. Pro sotsialnyi dialoh v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 23.12.2010 № 2862-VI [On social dialogue in Ukraine: Law of Ukraine dated 12.23.2010 No. 2862-VI]. *IPS LIHA: ZAKON*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/T102862> [in Ukrainian].

15. Pro kolektyvni dohovory i uhody: Zakon Ukrainy [On collective agreements and agreements: Law of Ukraine]. (1993). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> [in Ukrainian].

16. Pro profesiini spilky, yikh prava ta harantii diialnosti: Zakon Ukrainy [On trade unions, their rights and guarantees of activity: Law of Ukraine]. (1999). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> [in Ukrainian].

17. Pro utvorennia Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia: Ukaz Prezydenta Ukrainy [On the formation of the National Mediation and Reconciliation Service: Decree of the President of Ukraine]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiynyi vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official web-portal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> [in Ukrainian].

18. Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy [On Mediation: Law of Ukraine]. (2022). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> [in Ukrainian].

19. Pro publichni zakupivli: Zakon Ukrainy [On Public Procurement: Law of Ukraine]. (2016). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> [in Ukrainian].

20. Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy [On Cooperation of Territorial Communities: Law of Ukraine]. (2014). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

21. Pro derzhavnu pidtrymku investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiiamy v Ukraini: Zakon Ukrainy [On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine: Law of Ukraine]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiynyi vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official web-portal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> [in Ukrainian].

**Соколовський Сергій Сергійович**

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Sokolovskyi Serhii**

*Graduate Student of the Department of Public Administration  
Dnipro University of Technology*

ORCID: 0000-0002-6559-9777

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9474

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ В УКРАЇНІ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

## PROJECT MANAGEMENT OF REHABILITATION CLUSTER AS ONE OF THE FACTORS IN IMPROVING THE MEDICAL REHABILITATION SYSTEM IN UKRAINE: PUBLIC ADMINISTRATION ASPECT

**Анотація.** Вступ. У сучасному світі, де здоров'я нації визначає її потенціал та стабільність, важливо розглядати управління проєктами в медичній сфері як стратегічний крок до забезпечення національної безпеки та розвитку соціально-економічного потенціалу України. У цьому контексті медична реабілітація, що визначається не лише як лікувальний процес, а й як основний інструмент повернення громадян до активного життя та соціальної інтеграції, набуває особливого значення для розвитку нашої країни.

Актуальність дослідження впливає з того, що військовий конфлікт, ініційований Російською Федерацією, призвів до збільшення кількості осіб з обмеженнями життєдіяльності серед населення України, які потребують ефективної та кваліфікаційної реабілітаційної допомоги. Говорячи про систему медичної реабілітації в Україні, вона як і інші напрями в сфері охорони здоров'я, перебуває у складному становищі, що визначається рядом проблем, які впливають на ефективність та доступність послуг для українців.

Мета. Метою дослідження є аналіз та обґрунтування доцільності проєктного управління в контексті створення реабілітаційних кластерів, як одного з факторів удосконалення системи медичної реабілітації в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання сфери охорони здоров'я України;

2) документи міжнародних організацій з питань оцінки ситуації в українській системі охорони здоров'я; 3) праці авторів, що проводять свої наукові дослідження у питаннях проєктного та кластерного підходів в публічному управлінні.

В процесі здійснення дослідження використано наступні наукові методи: формалізації, аналізу та синтезу (для обґрунтування ідеї використання проєктного підходу у створенні реабілітаційних кластерів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті проаналізовано та обґрунтовано доцільність проєктного управління в контексті створення реабілітаційних кластерів, як одного з факторів удосконалення системи медичної реабілітації в Україні.

**Ключові слова:** публічне управління, медична реабілітація, реабілітаційний кластер, управління проєктами, повоєнне відновлення

**Summary.** Introduction. In today's world, where the health of the nation determines its potential and stability, it is important to consider project management in the medical field as a strategic step towards ensuring national security and developing the socio-economic potential of Ukraine. In this context, medical rehabilitation, which is defined not only as a treatment process, but also as the main tool for returning citizens to an active life and social integration, acquires special importance for the development of our country.

*The relevance of the study stems from the fact that the military conflict initiated by the Russian Federation has led to an increase in the number of people with disabilities among the population of Ukraine who need effective and qualified rehabilitation assistance. Speaking about the system of medical rehabilitation in Ukraine, it, like other directions in the field of health care, is in a difficult situation, which is determined by a number of problems that affect the efficiency and availability of services for Ukrainians.*

*Purpose. The purpose of the study is to analyze and substantiate the feasibility of project management in the context of creating rehabilitation clusters, as one of the factors for improving the medical rehabilitation system in Ukraine.*

*Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the regulation of the sphere of health care of Ukraine;*

*2) documents of international organizations on assessment of the situation in the Ukrainian health care system; 3) the works of authors conducting their scientific research on the issues of project and cluster approaches in public administration.*

*In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: formalization, analysis and synthesis (to justify the idea of using a project approach in creating rehabilitation clusters); logical generalization of results (formulation of conclusions).*

*The results. In the process of carrying out the research, the expediency of project management in the context of creating rehabilitation clusters, as one of the factors of improving the medical rehabilitation system in Ukraine, was analyzed and substantiated.*

**Key words:** public administration, medical rehabilitation, project management, rehabilitation cluster, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, де здоров'я нації визначає її потенціал та стабільність, важливо розглядати управління проектами в медичній сфері як стратегічний крок до забезпечення національної безпеки та розвитку соціально-економічного потенціалу України. У цьому контексті медична реабілітація, що визначається не лише як лікувальний процес, а й як основний інструмент повернення громадян до активного життя та соціальної інтеграції, набуває особливого значення для розвитку нашої країни.

У свою чергу, публічне управління в контексті медичної реабілітації, особливо в умовах війни в Україні, стає ключовим фактором, оскільки вимагає виважених стратегій, адаптованих до тяжкості та особливостей військового конфлікту. Організація та ефективне управління системою медичної реабілітації стають не лише завданням гуманітарного характеру, а й стратегічним напрямком для забезпечення фізичного та психічного відновлення постраждалих.

Актуальність дослідження впливає з того, що військовий конфлікт, ініційований Російською Федерацією, призвів до збільшення кількості осіб з обмеженнями життєдіяльності серед населення України, які потребують ефективною та кваліфікаційною реабілітаційною допомогою. Однак існуюча система медичної реабілітації зазнає тиск від несприятливих умов, що впливає на її здатність відповідати потребам населення та вдосконалювати якість надання послуг. Це в свою чергу породжує проблеми, які негативно відбиваються на соціально-економічному розвитку країни, а також на рівні благополуччя значної кількості громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан кластерного руху в Україні свідчить про те, що кластери в нашій країні успішно функціонують, створюючи позитивний вплив на регіональний розвиток. Разом з тим національні кластерні

об'єднання створюють можливість для концентрації проектів розвитку медичної сфери, зокрема за напрямом медичної реабілітації. Проте, для ефективною та своєчасною реалізацією вони потребують залучення усіх суб'єктів публічного управління.

Значний вклад у розвиток кластерного підходу в управлінні публічними структурами внесли зарубіжні науковці, як М. Портер, М. Енрайт, А. Маршалл та ін. Варто відзначити дослідження українських вчених та експертів з розробки кластерних структур, як І. Чикаренко [14], О. Юрчак і А. Константінова [15] та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення головних засад управління проектами реабілітаційних кластерів як одного із факторів удосконалення системи медичної реабілітації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах забезпечення належного рівня медичної реабілітації стає важливою передумовою для відновлення здоров'я та якості життя населення. Особливо актуальним це стає в умовах, коли суспільство стикається з новими та надзвичайно складними викликами та наслідками різних криз, включаючи військові події та епідеміологічні проблеми.

Говорячи про систему медичної реабілітації в Україні, вона як і інші напрями в сфері охорони здоров'я, перебуває у складному становищі, що визначається рядом проблем, які впливають на ефективність та доступність послуг для українців. Серед таких проблем у звіті Всесвітньої організації охорони здоров'я визначено недостатність кваліфікованих фахівців в системі реабілітації, відсутність амбулаторних послуг і послуг на рівні територіальних громад, низьку обізнаність про реабілітацію в суспільстві та навіть в деяких закладах охорони здоров'я [1, с. 4].

Звичайно, процес виявлення системних проблем та їх подальшого вирішення відбувається на рівні

взаємодії ВООЗ та державних органів. Зокрема, ідеться про удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності з реабілітації в Україні за останні декілька років, що було також висвітлено нами у попередніх дослідженнях [2].

Так, ключова зміна у цьому питанні відбулась 3 грудня 2020 року з підписанням Президентом України Володимиром Зеленським Закону України № 1053-IX «Про реабілітацію в сфері охорони здоров'я», яким було визначено:

- реабілітаційну стратегію охорони здоров'я, як окрему стратегією охорони здоров'я, головною метою якої є досягнення оптимального рівня функціонування особи у взаємодії з її навколишнім середовищем, соціальної інтеграції та незалежності, для чого використовуються інтегровані підходи до оптимізації участі, розбудови та зміцнення ресурсів особи, забезпечення сприятливості навколишнього середовища та залучення особи до взаємодії з її навколишнім середовищем;
- систему реабілітації, яка складається із суб'єктів реабілітації, їхніх прав та обов'язків, відносин між ними, урегульованих законодавством, а також визначених законодавством вимог, протоколів та нормативів надання реабілітаційної допомоги; ґрунтується на біопсихосоціальної моделі обмеження повсякденного функціонування/життєдіяльності, реабілітаційній стратегії охорони здоров'я та Міжнародній класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я [3].

Разом із процесом нормативно-правового регулювання реабілітаційної діяльності відбулись структурні зміни, які вплинули на охорону здоров'я загалом та на порядок надання реабілітаційних послуг зокрема. Ідеться про інфраструктурну трансформацію охорони здоров'я в Україні, яка передбачає створення госпітальних округів за кластерним принципом і формування спроможних мереж закладів охорони здоров'я, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 174 «Деякі питання організації спроможної

мережі закладів охорони здоров'я» від 28.01.2023 (табл. 1). Щодо реабілітації, її було включено у перелік послуг, які повинні надаватися в кластерних та надкластерних закладах охорони здоров'я.

Аналізуючи новостворену кластерну організацію в сфері охорони здоров'я в Україні, ми дійшли висновку, що вона передбачає два аспекти, з яких територіальний поділ на госпітальні округи (області) і госпітальні кластери (райони), та розподіл закладів охорони здоров'я відповідно до базового переліку напрямів медичного обслуговування. Проте нами було визначено, що в цьому випадку не зберігається головна відмінність кластерних публічних структур, що передбачає міжгалузеву взаємодію, зокрема медицину з іншими галузями.

Разом з тим, враховуючи значну потребу у реабілітаційних послугах серед українців, в контексті удосконалення системи медичної реабілітації на хвилі інфраструктурної трансформації охорони здоров'я, нами було введено поняття реабілітаційного кластера.

Так, реабілітаційний кластер визначено нами як систему споживачів, постачальників, виробників, елементів інфраструктури, освітніх та дослідницьких інститутів в межах госпітального округу, які взаємодіють у процесі діяльності щодо забезпечення якнайповнішого відновлення (або максимальної компенсації) втрачених унаслідок дії набутих чинників функцій, здібностей і здатностей індивідуума. Серед завдань реабілітаційного кластера нами були визначені наступні:

- інтенсифікація підготовки фахівців з реабілітації, для пропорційного забезпечення на всіх рівнях медичної допомоги;
- інтенсифікація формування нових мультидисциплінарних реабілітаційних команд, для пропорційного забезпечення на спеціалізованому рівні медичної допомоги;
- розвантаження кластерних, надкластерних закладів охорони здоров'я у питаннях надання реабілітаційної допомоги в післягострому та довготривалому періодах реабілітації;

Таблиця 1

**Адміністративно-територіальна організація системи охорони здоров'я в Україні (2023)**

Адміністративно-територіальний устрій	Спроможна мережа закладів охорони здоров'я	
Адміністративно-територіальна одиниця	Заклад охорони здоров'я	
Регіональний рівень (Область, АРК, мм. Київ та Севастополь)	Госпітальний Округ	Надкластерний
Субрегіональний рівень (Район в областях, АРК)	Госпітальний Кластер	Кластерний
Базовий рівень (Громада на основі сіл, селищ, міст)		Загальний
		Надавачі первинної медичної допомоги Центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф

Джерело: складено автором на основі матеріалів [4–6]

- забезпечення доступними допоміжними засобами реабілітації;
- створення нових програм і технологій реабілітації [7].

Це означає, що в межах кожної регіональної адміністративно-територіальної одиниці має бути створено консолідовану міжгалузеву державно-публічну структуру, із загальною зацікавленістю усіх гравців у забезпеченні українців якісними та доступними реабілітаційними послугами та можливостями до соціальної інтеграції. Більш того, задля систематизації цього процесу ми пропонуємо ініціювати Програму розвитку національної мережі реабілітаційних кластерів [8].

Варто зазначити, що навколо кластерного руху в управлінні інноваційними проектами, у 2022 році було засновано Український кластерний альянс, який є провідним та найбільшим формальним об'єднанням кластерів України; і визначається як мультигалузєва загальнонаціональна спілка підприємств, бізнес-об'єднань, кластерів та кластерних організацій України, що прагнуть до підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом впровадження засад кластерної кооперації, індустріальних, цифрових та зелених інновацій автоматизації та ефективної взаємодії з державою [9].

Більш того, в рамках діяльності Українського кластерного альянсу організовано медичну платформу, на якій у 2023 році представлено цілий перелік проектів, спрямованих на розвиток реабілітаційної діяльності в Україні. Серед яких такі:

- Проект створення інноваційної реабілітаційної платформи, метою якого є сприяння підвищенню обізнаності постраждалих та їхніх родин у реабілітаційних службах на території України (в майбутньому та в усьому світі) про можливості нових методів та підходів до реабілітації. А для реабілітаційних центрів — це можливість оперативного спілкуватися з постраждалими, які потребують реабілітації, поширювати інформацію про їхні послуги, оцінювати стан постраждалих та складати індивідуальні плани реабілітації та контролювати їх виконання [10];
- Проект створення мережі центрів підготовки реабілітологів та мультидисциплінарних реабілітаційних бригад, з визначеною головною метою підвищити якість реабілітаційних послуг в Україні шляхом підготовки мультидисциплінарних команд та моніторингу якості реабілітологів на основі європейських стандартів та міжнародного досвіду [11];
- Проект створення інноваційних реабілітаційних центрів для постраждалих від війни, з визначеною головною метою сприяти забезпеченню якісної медико-соціальної реабілітації військовослужбовців та цивільного населення шляхом створення 6 регіональних інноваційних реабілітаційних центрів [12];

- Проект українського виробництва 3D титанових виробів медичного призначення, а саме: високоякісні ендопротези тазостегнових і колінних суглобів людини та інші оригінальні 3D вироби для медицини [13].

На нашу думку, ідея створення національної мережі реабілітаційних кластерів може бути інтегрована з реабілітаційними проектами медичної платформи Українського кластерного альянсу, на меті підвищення ефективності діяльності з реабілітації в Україні. Більш того, комплекс подібних проектів за чотирма основними напрямками розвитку реабілітаційної діяльності (медицини, освіти, науки, виробництва), за умови поєднання їх у територіальній агломерації в межах регіону (госпітального округу), в нашому розумінні, і є основою реабілітаційного кластера.

Варто також зазначити, що формування кластерів як територіальних об'єктів економічного зростання міст і регіонів, за думкою І.А. Чикаренка, є вкрай актуальною для України. Як зазначає авторка, у сучасних умовах застосування кластерного підходу сприяє консенсусу між владою, бізнесом та населенням, а застосування проектного підходу для стимулювання та розвитку кластерів є специфічним інструментом формування та реалізації політики кластеризації не тільки на національному або регіональному рівні, а й на рівні місцевого самоврядування [14].

В Європі, наприклад, економічні активності, які стосуються кластерів, покривають до 39% робочих місць й до 55% фондів заробітних плат ЄС. За даними European Cluster Excellence Scoreboard, за період 2010–2013 рр. в ряді окремих секторів і регіонів ЄС 33,3% фірм-учасниць кластерів продемонстрували зростання зайнятості понад 10%, в той час як за межами кластерів таких результатів досягло лише 18,2% фірм. Окрім того, на відміну від взаємовідносин виробничої кооперації в традиційних індустріях, які практикувались задовго до появи кластерів, кластери є значно більш інноваційними — 87% всіх патентів ЄС виробляється компаніями, що є учасниками кластерів [15].

На нашу думку, враховуючи такі переваги кластерного та проектного підходів, як гнучкість та прозорість, інтегрованість та стратегічну орієнтованість, створення національної мережі реабілітаційних кластерів має стати одним із факторів удосконалення системи медичної реабілітації в Україні.

Розглядаючи процес створення реабілітаційного кластера як окремий проект, пропонуємо наступний варіант його декомпозиції (табл. 2).

Враховуючи умови війни в Україні, які, з одного боку, призводять до обмеженості ресурсів та часу для побудови масштабних проектів, з іншого — прискорюють темп підвищення рівня обмежень життєдіяльності серед українців, перший крок

у побудові реабілітаційних кластерів ми бачимо як стабілізуючий. В нашому розумінні, це означає мінімальне використання ресурсів та максимально можливий за швидкістю результат, що передбачає кластерне системоутворення на основі вже існуючих потужностей і сформованих соціальних зв'язків у сфері медицини, освіти, науки, виробництва.

Так, аналіз сучасного стану медичної реабілітації в умовах стабілізуючого кроку створення реабілітаційного кластера в регіоні має передбачати аудит інфраструктури, в рамках якого проводиться інвентаризація, оцінка стану і продуктивності. У першу чергу, це формування в межах регіону (госпітального округу) мапи діючих закладів, які спеціалізуються на наданні реабілітаційних послуг, враховуючи державні заклади охорони здоров'я та приватні реабілітаційні центри; навчальних закладів з опрацьованою програмою підготовки спеціалістів з реабілітації; науково-виробничих потужностей з виробництва допоміжних засобів, та створення нових технологій реабілітації. У другу чергу, це створення резервного переліку закладів чи об'єктів інфраструктури, які мають ресурс до якнайшвидшої переорієнтації або

розширення своєї діяльності відповідно до завдань реабілітаційного кластера.

Організаційна структура кластера має в першу чергу залучати вже існуючі соціальні ланцюги та партнерські відносини. Наприклад, співробітництва між навчальними закладами та закладами охорони здоров'я, одним з яких можна навести запровадження у 2023 році елементів дуальної освіти на кафедрі фізичної реабілітації Ужгородського національного університету на підставі меморандуму про співпрацю між навчальним закладом та Мукачівською центральною районною лікарнею [16]. Разом з тим стратегія розвитку та план дій мають в першу чергу орієнтуватися на головну проблему медичної реабілітації в Україні — нестачу фахівців з реабілітації.

Залучення фінансування та ресурсів на створення реабілітаційного кластера та розвиток окремих його елементів, має ініціюватися органами державної влади та місцевого самоврядування відповідного регіону. Пріоритетність інноваційних проєктів варто починати з інтенсифікації підготовки фахівців з реабілітації та формування мультидисциплінарних команд.

Таблиця 2

**Декомпозиція проєкту реабілітаційного кластера**

<b>Стратегія проєкту реабілітаційного кластера</b>	
Спрямована на розвиток та оптимізацію сфери медичної реабілітації в регіоні (госпітальному окрузі) шляхом об'єднання різних гравців галузі в єдиний узгоджений кластерний механізм.	
<b>Мета проєкту реабілітаційного кластера</b>	
Створення інноваційного та ефективного кластера медичної реабілітації в регіоні (госпітальному окрузі) для поліпшення якості послуг, розвитку індустрії та підвищення рівня доступності медичної реабілітації для населення.	
<b>Етапи проєкту</b>	<b>Завдання проєкту</b>
1. Аналіз потреб та зацікавлених сторін	– проведення аналізу сучасного стану медичної реабілітації в регіоні – визначення ключових потреб ринку – визначення зацікавлених сторін
2. Формування організаційної структури	– створення міжгалузевого комітету кластера – визначення координатора кластера
3. Розробка стратегії розвитку та пріоритетів	– розробка стратегії розвитку – розробка плану дій
4. Залучення фінансування та ресурсів	– пошук джерел фінансування – визначення необхідних ресурсів
5. Створення інноваційних проєктів	– створення робочих груп – залучення учасників
6. Створення інфраструктури кластера	– формування інфраструктури кластера – створення комунікаційної платформи – створення центрів інновацій та навчання
7. Формування партнерських відносин	– встановлення партнерських відносин з іншими кластерами та зацікавленими сторонами – організація заходів сприяння співпраці
8. Моніторинг та оцінка	– впровадження та тестування розроблених інноваційних проєктів – оцінка ефективності реабілітаційного кластера – регулярне оновлення стратегії
9. Поширення інформації та залучення громадськості	– популяризація досягнень та цілей кластера – залучення громадськості для отримання зворотного зв'язку

Джерело: розробка автора

Побудову платформи внутрішньогалузевих та міжгалузевих зв'язків слід проводити на основі апробованих інформаційно-комунікаційних технологій. Більш того, в Україні для цього вже існує Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) та інтегровані з нею інформаційно-телекомунікаційні системи, які відповідно до Закону України № 1053-IX «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» від 3.12.2020 р. забезпечують виконання таких функцій: ведення записів, забезпечення обліку потреб осіб у реабілітації та допоміжних засобах реабілітації, взаємодії з Єдиною інформаційно-аналітичною системою управління соціальною підтримкою населення України та інформаційно-аналітичною платформою електронної верифікації та моніторингу [3].

Слід зазначити, що Електронна система охорони здоров'я — це двокомпонентна система, яка складається з центральної бази даних (ЦБД) і включає в себе реєстри, програмні модулі, інформаційну систему НСЗУ; та електронних медичних інформаційних систем (МІС), які дають змогу автоматизувати роботу суб'єктів господарювання у сфері охорони здоров'я, створювати, переглядати, обмінюватися інформацією в електронній формі, зокрема з центральною базою даних (у разі підключення) [17].

Таким чином, інформаційно-комунікаційна платформа реабілітаційного кластера на базі ЕСОЗ може передбачати розширення функціоналу останньої з додаванням наступних можливостей:

- доступ до інформаційної мапи реабілітаційної інфраструктури за напрямками надання реабілітаційної допомоги, підготовки відповідних спеціалістів, науково-виробничих потужностей зі створення допоміжних засобів та технологій з реабілітації (включаючи унікальні для України можливості кожного госпітального округу, наприклад вузькоспеціалізовану спрямованість окремого закладу або рекреаційний потенціал території);
- облік спеціалістів з реабілітації та відповідність потребам у спеціалістах за кожним госпітальним округом. На нашу думку, це дозволить швидко покривати потребу у спеціалістах з реабілітації на окремій території, в умовах співробітництва між реабілітаційними кластерами різних госпітальних округів, використовуючи трансфер спеціалістів та мультидисциплінарних команд, медичний туризм чи можливості телемедицини;
- облік студентів — майбутніх спеціалістів з реабілітації, що дозволяє оцінити потенційний професійний ресурс, та відкриває можливість раннього рекрутингу як всередині реабілітаційного кластера, так і по всій Україні (і потенційно поза її межами, в рамках міжнародної співпраці);
- інвентаризація допоміжних засобів та технологій з реабілітації, що в рамках співробітництва

між реабілітаційними кластерами (і потенційно в рамках міжнародної співпраці) дозволить швидко покривати потребу у відповідних засобах та технологіях на окремій території.

Варто додати, що інформаційно-телекомунікаційне забезпечення діяльності з медичної реабілітації в Україні, окрім вже діючого в ЕСОЗ функціоналу обліку реабілітаційних втручань на основі Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я (МКФ) [18], також було запропоновано удосконалити у проєкті створення інноваційної реабілітаційної платформи на медичній платформі Українського кластерного альянсу (УКА) [10].

Говорячи про процес моніторингу та оцінки ефективності реабілітаційних кластерів, ми пропонуємо орієнтуватися на деякі ключові критерії:

1. Аналіз потреб ринку та зацікавлених сторін:
  - зменшення числа людей із обмеженнями функціонування/життєдіяльності;
  - покращення якості медичної реабілітації та забезпечення доступу до неї для всіх потребуючих;
2. Соціальна інтеграція:
  - забезпечення інтеграції постраждалих осіб у суспільство та повернення до повноцінного життя;
  - зменшення випадків соціальної відокремленості та вироблення програм для включення учасників
3. Розвиток компетенцій та професійна реабілітація:
  - збільшення рівня навчання та професійної компетентності постраждалих осіб;
  - забезпечення можливостей для професійного розвитку та зайнятості;
4. Створення робочих місць та економічний розвиток:
  - створення нових робочих місць та підтримка малих підприємств у сфері реабілітації;
  - підвищення економічного потенціалу регіону через розвиток медичної та соціальної інфраструктури;
5. Ефективність витрат та фінансова спроможність:
  - забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей;
  - розробка фінансових стратегій та механізмів для залучення інвестицій та фінансової підтримки;
6. Інновації та використання технологій:
  - запровадження інноваційних методів та технологій у процесі реабілітації;
  - використання цифрових технологій для покращення ефективності та доступності медичних послуг;
7. Співпраця та партнерство:
  - розвиток ефективних партнерств між медичними установами, бізнесом, науковими центрами та громадськістю;
  - участь у міжнародних партнерствах для обміну досвідом та отримання підтримки;

Оцінка ефективності реабілітаційних кластерів повинна бути комплексною та враховувати різноманітні аспекти, які у майбутньому дозволять визначити їхній внесок у післявоєнне відновлення та розвиток соціально-економічного потенціалу України.

Разом з тим, формуючи ідею реабілітаційного кластера, ми одразу уявляли досконалий варіант інфраструктурної організації, який передбачає, окрім міжгалузевої взаємодії, відведення спеціальної та упорядкованої для реабілітаційного кластера території.

Якщо перший, стабілізуючий крок, ми визначаємо як процес концентрації та організації вже існуючих потужностей з метою якнайшвидшого вирішення критичних проблем, то наступним кроком ми бачимо процес створення якісно нових інфраструктурних проєктів. Розглядаючи такий варіант забезпечення реабілітаційного кластера інфраструктурними об'єктами в регіоні, нами було визначено два варіанти територіальної організації:

- природний (периферійний) — використання території регіону з найбільшими рекреаційними можливостями, що має забезпечити сильніший ефект від процесу реабілітації;
- урбаністичний (центральный) — розташування у штучно створеній або шляхом розширення існуючої рекреаційної зони в обласному центрі. Цей варіант привабливий тим, що створені рекреаційні та інноваційні біотехнологічні зони матимуть оздоровчий та культурно-розвиваючий вплив на велику кількість населення, яке все більше концентрується в обласних центрах. Більш того, за рахунок створення загальної рекреаційної зони для пацієнтів та мешканців великих міст, з одного боку, це надає можливість особам, що проходять довготривалу реабілітацію, зберегти рівень природної соціалізації, з іншого — має підтримувати неупереджене ставлення до таких осіб з боку суспільства, особливо якщо маються на увазі люди з істотними функціональними та/або естетичними змінами.

За нашим баченням, це має бути територіально виділений комплекс, який об'єднує в собі, окрім рекреаційної (паркової, фізкультурно-оздоровчої) зони, навчальний заклад зі студентським містечком, університетську клініку та технопарк, що охоплює весь цикл здійснення інноваційної діяльності в напрямку відновлювальної медицини та біотехнологій.

Крім того, що синергетичний ефект від функціонування реабілітаційного кластера має вдосконалити рівень організації існуючої системи надання реабілітаційних послуг, це також відкриває наступні можливості [7].

Процес реабілітації в довготривалому періоді може бути поєднаний з освітнім процесом щодо підготовки фахівців з реабілітації. По-перше, це

створює ефект відволікання та зміни домінанти від власної проблеми на пізнання нового, по-друге, це підвищує обізнаність особи у питаннях функціонування та здоров'я, по-третє, така особа стає потенційним фахівцем з реабілітації.

Процес реабілітації в довготривалому періоді, в контексті ерготерапії, може бути поєднаний з науково-виробничим процесом щодо створення нових програм, технологій та допоміжних засобів реабілітації. По-перше, це створює ефект відволікання та зміни домінанти від власної проблеми на пізнання нового, по-друге, в умовах втрати особою здатності до попередньої трудової діяльності, це відкриває можливості для її подальшої соціалізації, по-третє, така особа стає потенційним спеціалістом у науково-виробничій діяльності в напрямку створення нових програм, технологій та допоміжних засобів реабілітації.

Особи, які проходять навчання на фахівців з реабілітації в умовах реабілітаційного кластера, матимуть доступ як до повного обсягу реабілітаційної практики, так і до актуальних реабілітаційних технологій. Крім того, для них вже на етапі навчання вирішується питання щодо майбутнього працевлаштування.

Спеціалісти та дослідники науково-виробничого процесу під час створення реабілітаційних технологій матимуть широкі можливості для досліджень в умовах дифузії галузевих знань, наявності відповідного поля для апробації результатів, та оперативного зворотного зв'язку.

Окрім того, проєктування реабілітаційного кластера має передбачати особливості кожного регіону, на території якого планується реалізація проєкту. Тобто планується застосування концепції смарт-спеціалізації, але у вимірі реабілітаційної діяльності.

Смарт-спеціалізація (або «S3» від англ. Smart Specialisation Strategy) — це концепція і політика Європейської комісії, що спрямована на підтримку інноваційного розвитку регіонів та країн щодо розбудови їхньої спроможності у рамках реалізації економічної стратегії Європейського Союзу «Стратегія 2020: Стратегія розумного, сталого та всеосяжного зростання» [19].

Основна мета такої політики полягає у концентрації зусиль та ресурсів на підтримці обмеженої кількості видів економічної діяльності регіонів для забезпечення їхньої конкурентоздатності на світових ринках. Для підтримки таких інноваційних процесів та налагодження партнерства між різними учасниками та країнами створено Європейську платформу смарт-спеціалізації (S3 Platform) [20].

В Україні концепцію також було визнано, як інструмент регіонального розвитку. Зокрема, у Національній економічній стратегії України до 2030 року розвиток регіонів на засадах смарт-спеціалізації зазначено у завданнях стратегічного



курсу розвитку промисловості (напрямок 10) та регіонального розвитку (напрямок 16) [21].

Не дивно, чому використання смарт-спеціалізації набуло поширення серед сучасних політик — через переваги цієї концепції, серед яких основними вважають наступні:

- є драйвером регіонального економічного зростання;
- сприяє ефективності місцевих громад, виокремлюючи регіональні конкурентні переваги;
- посилює підприємницькі можливості та розкриває інноваційний потенціал регіону;
- прискорює інноваційні трансформації шляхом координації науки, бізнесу й суспільства;
- корелює з досягненням 17 Глобальних цілей людства;
- покращує інвестиційний імідж регіону;
- покращує експортні можливості регіону [15].

Разом з тим, в контексті нашого дослідження, смарт-спеціалізація передбачає розвиток реабілітаційного кластера, враховуючи специфіку наявної території (рекреаційних можливостей, привабливих в тому числі для медичного туризму), інфраструктури, технологічних здобутків та

сформованих соціальних ланцюгів (реабілітаційна вузькоспеціалізована спрямованість окремого закладу, унікальні науково-технічні та виробничі потужності тощо).

Таким чином, на нашу думку, кожен реабілітаційний кластер матиме можливість у повній мірі забезпечити свої громади інфраструктурою та спеціалістами для надання кваліфікаційної реабілітаційної допомоги; матеріально-технічною базою для виробництва і задоволення потреб у допоміжних засобах реабілітації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, у цьому науковому дослідженні нами було проаналізовано та обґрунтовано, що розвиток кластерів з медичної реабілітації в Україні може бути ефективним процесом, який сприятиме міжгалузевій інтеграції у розвитку системи медичної реабілітації.

В подальших наукових дослідженнях пропонується перейти від загального до конкретного, та проаналізувати і дослідити потенційне впровадження ідеї проектного управління реабілітаційними кластерами в контексті удосконалення системи медичної реабілітації в Україні.

#### Література

1. Technical support mission to Ukraine on disability, rehabilitation and assistive technology. WHO. 2023. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/366376> (дата звернення: 11.12.2023).
2. Соколовський С.С. Розвиток медичної реабілітації в Україні: організаційно-правовий аспект. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-7-9131>.
3. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 3.12.2020 р. № 1053-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2021. № 8. Ст. 59.
4. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.01.2023 р. № 174. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*.
5. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. *Відомості Верховної Ради України*. № 30. Ст. 133
6. Про порядок вирішення питань адміністративно-територіального устрою України : Проект Закону України від 28.01.2021 р. № 4664.
7. Соколовський С.С. Кластерний підхід як інструмент розвитку медичної реабілітації в Україні: державно-управлінський аспект. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-8-9176>.
8. Соколовський С.С. Проектний підхід як інструмент розвитку медичної реабілітації в Україні: публічно-управлінський аспект. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9421>.
9. Історія Українського кластерного Альянсу, перші здобутки. *Український Кластерний Альянс*. 2020. URL: <https://www.clusters.org.ua/no-categories/history/> (дата звернення: 13.12.2023).
10. Створення інноваційної реабілітаційної платформи. *Український Кластерний Альянс*. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-innovatsiynoyi-reabilitatsiynoyi-platfomu/> (дата звернення: 13.12.2023).
11. Створення мережі центрів підготовки реабілітологів та мультидисциплінарних реабілітаційних бригад. *Український Кластерний Альянс*. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-tsentriv-pidhotovky-reabilitolohiv/> (дата звернення: 13.12.2023).
12. Створення інноваційних реабілітаційних центрів для постраждалих від війни. *Український Кластерний Альянс*. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-reabilitatsiynyh-tsentriv-dlia-postrazhdaloh-vid-viynu/> (дата звернення: 13.12.2023).

13. Українське виробництво 3D титанових виробів медичного призначення, а саме: високоякісні ендопротези тазостегнових і колінних суглобів людини та інші оригінальні 3D вироби для медицини. *Український Кластерний Альянс*. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/ukrainske-3d-vyrobnystvo-tytanovyh-vyrobiv/> (дата звернення: 13.12.2023).

14. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.

15. Національна програма кластерного розвитку до 2027. *Український Кластерний Альянс*. 2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-nacjonalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027/> (дата звернення: 13.12.2023).

16. Спеціальність «терапія та реабілітація»: можливості й перспективи. *Ужгородський національний університет: вебсайт*. 22.03.2023. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/spetsialnist-terapiya-ta-reabilitatsiya-mozhливosti-j-perspektivi.htm> (дата звернення: 15.12.2023).

17. Електронна система охорони здоров'я в Україні. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я. URL: <https://ehealth.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2023).

18. В ЕСОЗ став доступним функціонал обліку реабілітаційних втручань на основі МКФ. *Електронна система охорони здоров'я в Україні*. 2023. URL: <https://ehealth.gov.ua/2023/06/19/v-esoz-stav-dostupnym-funktsional-obliku-reabilitatsiynih-vtruchan-na-osnovi-mkf/> (дата звернення: 18.12.2023).

19. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive grow. *European Commission*. 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).

20. Smart Specialisation Platform. Strategies for research and innovation-driven growth. *European Commission*. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> (дата звернення: 18.12.2023).

21. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*.

#### References

1. Technical support mission to Ukraine on disability, rehabilitation and assistive technology. WHO. 2023. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/366376> (date of access: 11.12.2023).

2. Sokolovskiy S.S. Rozvytok medychnoi reabilitatsii v Ukraini: orhanizatsiino-pravovyi aspekt. Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka". 2023. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-7-9131>.

3. Pro reabilitatsiiu u sferi okhorony zdorovia: Zakon Ukrainy vid 3.12.2020 r. № 1053-IX. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2021. № 8. St. 59.

4. Deiaki pytannia orhanizatsii spromozhnoi merezhi zakladiv okhorony zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.01.2023 r. № 174. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal.

5. Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28.06.1996. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. № 30. St. 133

6. Pro poriadok vyrishennia pytan administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy: Proiekt Zakonu Ukrainy vid 28.01.2021 r. № 4664.

7. Sokolovskiy S.S. Klasternyi pidkhid yak instrument rozvytku medychnoi reabilitatsii v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt. Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka". 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-8-9176>.

8. Sokolovskiy S.S. Proiektnyi pidkhid yak instrument rozvytku medychnoi reabilitatsii v Ukraini: publichno-upravlinskyi aspekt. Elektronne naukove vydannia "Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka". 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9421>.

9. Istoriia Ukrainskoho klasternoho Aliansu, pershi zdobutky. Ukrainskiy Klasterniy Alians. 2020. URL: <https://www.clusters.org.ua/no-categories/history/> (date of access: 13.12.2023).

10. Stvorennia innovatsiynoi reabilitatsiynoi platformy. Ukrainskiy Klasterniy Alians. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-innovatsiynoi-reabilitatsiynoi-platformy/> (date of access: 13.12.2023).

11. Stvorennia merezhi tsestriv pidhotovky rehabilitolohiv ta multydystsyplinarnykh reabilitatsiynykh bryhad. Ukrainskiy Klasterniy Alians. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-tsestriv-pidhotovky-reabilitolohiv/> (date of access: 13.12.2023).

12. Stvorennia innovatsiynykh reabilitatsiynykh tsestriv dlia postrazhdalykh vid viiny. Ukrainskiy Klasterniy Alians. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stvorennia-reabilitatsiynykh-tsestriv-dlia-postrazhdalykh-vid-viiny/> (date of access: 13.12.2023).

13. Ukrainske vyrobnytstvo 3D tytanovykh vyrobiv medychnoho pryznachennia, a same: vysokoiakisni endoprotezy tazostehnovykh i kolinnnykh suhlobiv liudyny ta inshi oryhinalni 3D vyroby dlia medytsyny. Ukrainskiy Klasterniy Alians. 2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/ukrainske-3d-vyrobnystvo-tytanovyh-vyrobiv/> (date of access: 13.12.2023).

14. Chykarenko I. A. Formuvannia systemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorialnykh hromad: monohrafiia. D.: DRIDU NADU, 2014. 338 s.
15. Natsionalna prohrama klasternoho rozvytku do 2027. Ukrainyskyi Klasternyi Alians. 2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasternogo-rozvytku-do-2027/> (date of access: 13.12.2023).
16. Spetsialnist “terapiia ta reabilitatsiia”: mozhyvosti y perspektyvy. Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet: vebсайт. 22.03.2023. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/spetsialnist-terapiya-ta-reabilitatsiya-mozhlyvosti-j-perspektivi.htm> (date of access: 15.12.2023).
17. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini. Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia. URL: <https://ehealth.gov.ua/> (date of access: 15.12.2023).
18. V ESOZ stav dostupnym funktsional obliku reabilitatsiinnykh vtruchan na osnovi MKF. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini. 2023. URL: <https://ehealth.gov.ua/2023/06/19/v-esoz-stav-dostupnym-funktsional-obliku-reabilitatsijnnyh-vtruchan-na-osnovi-mkf/> (date of access: 18.12.2023).
19. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive grow. European Commission. 2010. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf> (date of access: 18.12.2023).
20. Smart Specialisation Platform. Strategies for research and innovation-driven growth. European Commission. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/> (date of access: 18.12.2023).
21. Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179. Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2023

## АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

### AUDIT EFFECTIVENESS OF USE OF BUDGET FUNDS: FOREIGN EXPERIENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Анотація.** Вступ. За останні 40–50 років аудит ефективності набув широкого розвитку на різних континентах світу (Америка, Австралія, Азія, Європа) та свого поширення в багатьох зарубіжних країнах (Китай, США, Канада, Німеччина, Франція, Великобританія). В даний час аудит ефективності домінує над фінансовим контролем за використанням бюджетних коштів. І це не дивно, адже проведення бюджетних реформ, впровадження у бюджетний процес програмно-цільових методів не похитнуло економіку цих країн, бо якісний контроль та аудит були завжди на високому рівні та понад усе.

Поява аудиту ефективності спричинена різними процесами, пов'язаними з необхідністю покращення управління державними фінансами та розвитком державного фінансового контролю. Адже кожна з бюджетних програм поступово еволюціонувала і стала здійснюватися на основі визначення цілей та розподілу завдань у площині взаємодії з різними міністерствами та відомствами.

**Мета.** Метою дослідження є узагальнення сучасних концепцій державного аудиту та міжнародного досвіду з аудиту ефективності; адаптація зарубіжного досвіду аудиту ефективності використання бюджетних коштів в Україні.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) міжнародне та вітчизняне нормативно-правове забезпечення щодо регулювання аудиту ефективності; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері аудиту ефективності використання бюджетних коштів, кодексу етики в органах аудиту публічних фінансів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для визначення специфіки аудиту використання бюджетних коштів по задіяному державному апарату в зарубіжних країнах); методу зваженого аналізу критеріїв (для побудови критеріїв оцінки ефективності аудиту використання бюджетних коштів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків для імплементації зарубіжного досвіду в Україні).

**Результати.** У науковій статті розглянуто проблеми ефективності використання бюджетних коштів в контексті зарубіжного досвіду державного управління та його адаптації в Україні в умовах євроінтеграційних процесів. Серед ключових факторів, що призвели до поширеності аудиту ефективності державного фінансового контролю, публічного схвалення адміністративних дій державного апарату та сприяли більш швидкому розвитку аудиту: 1) якісні суспільно-економічні, суспільно-політичні та суспільно-правові зміни; 2) становлення потужної нормативно-правової бази та узагальнення юридичної практики; 3) взаємодія на рівні стейкхолдерів держава-парламент-публічна влада.

Вітчизняній системі аудиту бракує дієвих нормативно-правових та методологічних документів, які були б здатні на високому рівні регулювати планування, проведення та моніторинг ефективності діяльності органів державного аудиту. Українська система аудиту ефективності використання бюджетних коштів повинна охоплювати такі ключові компоненти, як оцінку ймовірності невиконання бюджету, відносини з міністерствами та відомствами у частині контролю, ефективне використання фінансових ресурсів держави, обмін інформацією та комунікацію, моніторинг та виправлення помилок, виявлених під час аудиту. Необхідним нововведенням вбачається превентивно-орієнтований та ризик-орієнтований підхід до побудови системи аудиту ефективності використання бюджетних коштів. Пропоновані критерії ефективності аудиту витрачання бюджетних коштів допоможуть більш прозоро реалізовувати саму процедуру аудиту.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на досвіді зарубіжних країн щодо використання дієвих механізмів аудиту ефективності використання бюджетних коштів, де головний акцент зроблено на передбаченні самої помилки. Врахування положень Лімської декларації в частині ефективного прогнозування дохідної частини бюджету дозволить відстежити шлях надходження коштів, їх затримку «в дорозі» та вігразу прописати

алгоритми «що», «якщо» – «то» у сценаріях. Це надасть змогу покращити сам рівень аудиторської дисципліни, безпосередньо впливати на оптимізацію бюджету держави.

**Ключові слова:** економіка держави, державне управління, державний сектор, система аудиту ефективності, державний аудит

**Summary.** Introduction. Over the past 40–50 years, performance audit has been widely developed on different continents of the world (America, Australia, Asia, Europe) and spread to many foreign countries (China, USA, Canada, Germany, France, Great Britain). Currently, efficiency audit prevails over financial control over the use of budget funds. And this is not surprising, because the implementation of budget reforms and the introduction of program-targeted methods into the budget process did not shake the economy of these countries, because quality control and audit were always at a high level.

The appearance of the efficiency audit is caused by various processes connected with the need to improve the management of state finances and the development of state financial control. After all, each of the budget programs gradually evolved and began to be implemented on the basis of defining goals and distributing tasks in the plane of interaction with various ministries and departments.

**Purpose.** The purpose of the study is to generalize modern concepts of state audit and international experience of efficiency audit; adaptation of the foreign experience of the audit of the effectiveness of the use of budget funds in Ukraine.

**Materials and methods.** Research materials are recognized as follows: 1) international and domestic regulatory and legal support for efficiency audit regulation; 2) the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of auditing the effectiveness of the use of budget funds, the code of ethics in public finance audit bodies.

In the course of the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to determine the specifics of the audit of the use of budget funds by the involved state apparatus in foreign countries); the method of weighted analysis of criteria (for the construction of criteria for evaluating the effectiveness of the audit of the use of budget funds); logical generalization of results (formulation of conclusions for the implementation of foreign experience in Ukraine).

**Results.** The article examines the problems of the effectiveness of the use of budget funds in the context of foreign experience of public administration and its adaptation in Ukraine in the context of European integration processes. Among the key factors that led to the spread of the audit of the effectiveness of state financial control, the public approval of administrative actions of the state apparatus and contributed to the faster development of the audit, the following should be named: 1) qualitative public-economic, public-political and social-legal changes; 2) establishment of a powerful regulatory and legal base and generalization of legal practice; 3) interaction at the level of stakeholders, the state-parliament-public authority.

The domestic audit system lacks effective regulatory and methodological documents that would be able to regulate planning, implementation and monitoring of the effectiveness of state audit bodies at a high level. The domestic system for auditing the efficiency of using budget funds should include such key components as assessing the likelihood of budget failure, relations with ministries and departments in terms of control, effective use of state financial resources, information exchange and communication, monitoring and correction of errors identified during the audit. A necessary innovation seems to be a preventive-oriented and risk-oriented approach to building a system for auditing the efficiency of using budget funds. The proposed criteria for the effectiveness of the budget spending audit will help to more transparently implement the audit procedure itself.

**Discussion.** In further scientific research, the focus will be on the evidence of foreign countries to use effective mechanisms for auditing the effectiveness of the use of budget funds, with the main emphasis placed on the transfer of the same money. The importance of the Lima Declaration in terms of effective forecasting of the revenue part of the budget will allow for the identification of ways to finance costs, their containment «in advance» and to immediately prescribe algorithms «what», «if» – «then» in scenarios. This will improve the level of audit discipline, which will directly affect the optimization of the state budget.

**Key words:** state economy, public administration, public sector, performance audit system, government audit

**Постановка проблеми.** Дефіцит державного бюджету небажане явище, свідомством чого є економіка деяких країн Азії та Європи, про що регулярно звітує Світовий Банк. У той же час поява аудитів ефективності є результатом інформаційної еволюції, де всі показники із великою точністю вже можна передбачити, запрограмувати, виміряти, дослідити та систематизувати корелюючи зв'язки. В Україні при наявності методології, недостатньо дієвої практики, передового досвіду, в чому розділяємо думки науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Своє бачення та рекомендації щодо аудиту ефективності використання бюджетних коштів подали такі науковці та практики, як: Бортняк В. А., вивчаючи

особливості контролю як функції управління фінансовою діяльністю держави [1], Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М., Белова І. В., які розглядали управління фінансами, орієнтованим на результат згідно синергії інструментів державної політики [2]. Височан О. О., Литвиненко Н. О. у своїх дослідженнях звертали увагу на особливості аудиту результативності економічності та продуктивності використання бюджетних коштів у державному секторі економіки України, акцентуючи увагу на деталізації показників, які мають бути взяті до аналізу [4]. Ганущак В. М. приділяв особливу увагу кодексу етики в органах аудиту публічних фінансів [5], Глух М., Ковалко Н. розглядали державний фінансовий аудит як різновид фінансового

контролю [6], Єрошенко О. Б. вивчав зарубіжний досвід організації державного аудиту публічних фінансів, порівнюючи країни різних континентів [9], детально зупиняючись на питаннях аудиту ефективності як засобу підтвердження результативності, економності та продуктивності використання бюджетних коштів. Крігер Ю. Ю., Литвиненко Н. О., Слободяник Ю. Б., Проць І. М. приділяли особливу увагу питанням імплементації термінології у сфері аудиту державних фінансів та ін. [12; 13].

Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: розробки критеріїв ефективності аудиту використання бюджетних коштів, узагальнення та систематизації зарубіжного досвіду в частині моделювання допустимого оптимуму відхилень бюджету, що не спричинить шкоди економіці країни.

**Виклад основного матеріалу.** Перша згадка про впровадження аудиту ефективності, як інноваційної форми контролю, була у 1977 році в Лімській декларації [11], яку Конгрес прийняв (INTOSAI, Міжнародна організація вищих органів фінансового контролю). Відповідно до стандартів INTOSAI, вживаються такі поняття, як «аудит відповідності» (традиційний аудит фінансів і перевірка системи внутрішнього контролю) та «аудит ефективності» (незалежна оцінка діяльності державних організацій з метою покращення ефективності фінансових ресурсів).

В англійській літературі зарубіжних країн використовуються різні терміни, що стосуються аудиту ефективності використання бюджетних коштів. Наприклад, у країнах із потужною економікою, як Швеція та Норвегія він називається «аудит ефективності», у Великій Британії та Канаді — «аудит ефективності витрат». І не дарма, адже лише від вимірювання похибки бюджету витрат, можна наблизитися до збереження доходів державного бюджету. І навпаки, надвитрати призведуть до руйнування всієї економіки. У свою чергу, термін «операційний аудит» використовується в США, а термін «аудит ефективності» — в Австралії та низці інших країн. Крім того, деякі автори, зокрема в українській літературі, описують цей вид контролю як «аудит адміністративної діяльності» [12; 13].

Однак, якщо розглядати зміст цих термінів, суттєвої різниці між ними практично немає, оскільки головною метою є наскрізна перевірка діяльності державного сектору з метою визначення ефективності використання бюджетних коштів. Тому, щоб використати єдину термінологію державного фінансового контролю у вітчизняній літературі, при описі даного виду контролю більш коректно використовувати термін «аудит ефективності використання бюджетних коштів».

Є кілька ключових факторів, що призвели до легітимності аудиту ефективності державного фінансового контролю, публічного схвалення адміністративних дій державного апарату та

сприяли більш швидкому розвитку аудиту: 1) якісні суспільно-економічні, суспільно-політичні та суспільно-правові зміни; 2) становлення потужної нормативно-правової бази та узагальнення юридичної практики; 3) взаємодія на рівні стейкхолдерів держава-парламент-публічна влада [2; 4].

По-перше, найбільш поширеними є якісні зміни до соціально-економічної, політичної, інституційної та інших сферах життя суспільства, які законно мали місце в розвинених країнах напередодні XXI ст. Ці процеси прямо чи опосередковано вплинули на управління державними фінансами, формування системи державного фінансового контролю, поділ на департаменти незалежних органів фінансового контролю та посилення їх ролі. За кордоном була створена добре розвинена та досить ефективна система державного фінансового контролю, до складу якої входили органи як фінансового, так і внутрішнього контролю, які діяли переважно у межах виконавчої влади через систему казначейства, незалежних та підзвітних лише парламентам своїх країн, а також різним контрольним органам міністерств та відомств.

По-друге, у розвинених країнах сформовані та реалізуються загальноприйняті принципи та правова база для підготовки проекту державного бюджету, його виконання та фінансової звітності. Результатом є підвищення рівня прозорості та відкритості бюджетного процесу, що певною мірою гарантує запобігання різноманітним зловживанням та порушенням при витраченні бюджетних коштів. Крім того, закордонні регулятори накопичили великий практичний досвід проведення фінансових аудитів. Створено та діють такі механізми контролю за виконанням державного бюджету, які забезпечують досить високий рівень ймовірності виявлення та запобігання порушень під час використання бюджетних коштів.

По-третє, розвиток аудиту ефективності залежить від взаємовідносин між парламентами та державним фінансовим контролем. В багатьох розвинених країнах останні підзвітні парламентам чи законодавчим органам, тому парламент відіграє значну роль у діяльності органу фінансового контролю, зокрема, у звітності за наслідками фінансового аудиту, єдиного «споживача» його продукції. У цьому випадку парламент має бути зацікавлений у результатах фінансового аудиту, який використовується, наприклад, для обговорення звітів уряду про виконання бюджету та є одним із його інструментів виконавчої влади [11].

В результаті появи аудитів ефективності, які безпосередньо пов'язані з оцінкою діяльності виконавчих органів, у тому числі уряду у сфері управління державними фінансами, парламенти зарубіжних країн почали виявляти значний інтерес до діяльності вищого державного фінансового контролю. Насамперед, було зазначено, що у структурі

багатьох законодавчих органів створені спеціалізовані комітети для взаємодії з органами державного фінансового контролю.

У Канаді члени Парламенту здійснюють контроль за ефективністю витрачання федерального бюджету від імені народу. Щорічно уряд Канади представляє проект федерального бюджету та звіт про його виконання за попередній рік Комітету фінансового контролю у Палаті громад. У Канаді проводяться два типи державного аудиту залежно від об'єкта аудиту: зовнішній та внутрішній аудит.

Канада вже багато років поспіль є одним із лідерів у впровадженні практики аудиту ефективності і була свого часу однією з перших країн у світі, яка відмовилася від обмеження аудиту тільки на перевірку законності фінансової та економічної діяльності уряду. Офіс Генерального аудитора та Комітет публічних рахунків нижньої палати канадського парламенту грають важливу роль в інституційній основі законодавчого аудиту. Вони здійснюють контроль за ефективністю виконання урядових програм і стежать, як державні ресурси використовуються.

Аудиторські результати надають депутатам необхідні фактичні засади для розробки власної позиції щодо ефективності управлінської та фінансової діяльності Уряду. Секретаріат Міністерства фінансів Канади здійснює контроль за витрачанням бюджетних коштів у процесі реалізації урядових програм, а також проводить оцінку ефективності роботи державних органів, включаючи служби внутрішнього аудиту. Система державного управління у Канаді відрізняється позитивним аспектом проведення всебічної оцінки ефективності роботи державних органів та програмних документів. У Канаді в кожному державному органі на федеральному та провінційному рівнях діють служби внутрішнього аудиту та оцінки.

В Австралії діяльність з аудиту ефективності включає в себе перевірку ефективності програм та організацій уряду з акцентом на оцінку економічності, ефективності, результативності, етики, а також відповідності законодавству та політиці. Відповідними органами надається методична та консультативна допомога при проведенні реформ бюджетного обліку та управління в органах влади на основі комерційних принципів, що дозволяють значно підвищити якість фінансової інформації.

На додаток до аудиту фінансової звітності міністерств та відомств паралельно було запроваджено перевірку економічності та ефективності витрачання бюджетних коштів. Наразі до компетенції Національної служби аудиту не входить оцінка політики міністерств, проте негативний звіт про ефективність витрачання коштів може призвести до розгляду питання парламентським комітетом з бюджету. Щорічно австралійською Національною службою аудиту публікується велика кількість звітів про

ефективність витрачання коштів, де визначаються проблемні області для посиленої перевірки під час моніторингу та аудиторської діяльності.

Діяльність в даному випадку повністю спрямована на те, щоб визначити причини труднощів, що виникли, і розробити рекомендації, за допомогою яких можливо поліпшити роботу конкретної програми. Наслідуючи цю мету, австралійська Національна служба аудиту постійно займається як вивченням практики проведення найбільш успішних програм, так і розслідування причин невдалих проектів.

Франція має розвинену систему зовнішнього та внутрішнього державного аудиту та державного фінансового контролю, яка дозволяє забезпечувати ефективність та прозорість бюджетного процесу, а також своєчасно виявляти та усувати порушення. Суд рахунків Франції щороку готує висновок про виконання бюджету Урядом, який подається в Парламенті після проведення контролю на відповідність та аудиту ефективності. Для складання цього висновку, Суд рахунків співпрацює з регіональними судами рахунків та органами внутрішнього державного аудиту.

Система внутрішнього державного контролю (аудиту) у Франції включає такі елементи: 1) три генеральні інспекції, які відповідають за фінанси, охорону здоров'я та соціальні питання, а також адміністрування силових структур; 2) Національну місію з аудиту, яка функціонує при департаменті бюджету у складі Міністерства фінансів, економіки та промисловості; 3) Служби внутрішнього аудиту, що діють у кожному міністерстві та агенції (бюджетної організації); 4) Місію з аудиту та контролю (МАСІ).

У Німеччині, країні з розвинутою ринковою економікою державний фінансовий контроль здійснюється Федеральною рахунковою палатою та рахунковими палатами земель. Проведення ревізії рахунків, бюджетного фінансування, контроль установ транспорту та зв'язку, контроль оборонного бюджету, перевірка об'єктів військового та цивільного будівництва, перевірки соціальної сфери, контроль стану підготовки кадрів та ефективного управління економікою, кураторство економіки та фінансів. Основною ознакою оцінки діяльності Рахунковою палатою ФРН є точність і ефективність, її систематичність та неупередженість.

Проводячи фінансово-економічний аналіз різних широкомасштабних проектів, співробітники Палати контролюють здійснення поставлених цілей та завдань у реальному житті, проводячи так званий «контроль успіху». Концентрація уваги на одній із визначальних функцій управління дозволяє зробити контроль реальним та ефективним, а отже, і в цілому процес управління — результативним. Кожне міністерство складає свій бюджет і надсилає його на контроль автоматично. У галузі фінансового контролю у Німеччині найбільш значуще діє парламентський контроль.

Як свідчить світова практика, у розвинених країнах цілковито визнається необхідність взаємодії різних компонентів внутрішнього та зовнішнього аудиту в державі з метою створення єдиної системи, де кожен компонент функціонує незалежно, але в відповідно до аналогічних або єдиних стандартів, прагнучи досягти загальних цілей.

Щодо методології та інструментарію аудиту ефективності витрачання бюджетних коштів, то широко застосовуються вивчення іноземного досвіду, анкетні опитування та інтерв'ю, вивчення звітів, створення робочих груп із залученням експертів, вивчення статистики із деталізацією ліній тренду, ймовірності повторних відхилень, консультації з громадськістю та всіма зацікавленими та залученими сторонами, фокус-групи, порівняння з аналогічними періодами тощо [14].

Розглядаючи вітчизняний досвід, то в Україні державний аудит публічних фінансів здійснює Рахункова палата України та Державна аудиторська служба України. Рахунковій палаті виділено особливе місце в системі державного аудиту публічних фінансів, так як вона є вищим органом фінансового контролю в Україні, який здійснює фінансовий аудит та аудит ефективності. В свою чергу Державна аудиторська служба України є

центральною органом виконавчої влади, який входить до системи органів виконавчої влади і забезпечує реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю.

Державному аудиту публічних фінансів властиве виконання наступних завдань: встановлення ефективності й доцільності витрачання державних коштів і майна; здійснення перевірок, спрямованих на визначення законності та своєчасності руху бюджетних і позабюджетних коштів, які надаються відповідним установам, підприємствам, організаціям; аналіз виявлених відхилень від встановлених бюджетних показників; оцінка формування і рівня виконання державного і місцевих бюджетів; визначення шляхів удосконалення управління бюджетними коштами, державним та комунальним майном, у тому числі щодо можливостей збільшення доходів державного бюджету та місцевих бюджетів.

Пропоновані критерії ефективності аудиту витрачання бюджетних коштів представлено в табл. 1.

Маємо усі підстави вважати, що український досвід аудиту витрачання бюджетних коштів можна назвати специфічним хоча б у силу того, що зазначені органи фіксують вже допущені порушення, не запобігаючи утворенню умов, які б не дозволяли вчиняти ці порушення. Але і самі перевірки

Таблиця 1

Критерії ефективності аудиту витрачання бюджетних коштів

Критерії	Формула	Умовні позначення
Повнота обґрунтування видатків бюджету на досягнення поставлених задач	$K_{ов} = \Sigma V_o / \Sigma V_{бо}$	$K_{ов}$ — коефіцієнт повноти обґрунтування видатків $\Sigma V_o$ — сума видатків (із обґрунтуванням списання) $\Sigma V_{до}$ — сума видатків (без обґрунтування)
Своєчасність доведення та повнота розподілу бюджетних асигнувань	$K_{ба} = \Sigma B_a / \Sigma B_{дз}$	$K_{ба}$ — коефіцієнт бюджетних асигнувань $\Sigma B_a$ — сума бюджетних асигнувань (із реальним витраченим розподілом) $\Sigma B_{дз}$ — сума бюджетних асигнувань (згідно лімітів бюджетного кодексу)
Повнота обґрунтування причин виникнення невикористаних залишків	$K_{пз} = \Sigma Z_o / \Sigma Z_{бо}$	$K_{пз}$ — коефіцієнт повноти невикористаних залишків $\Sigma Z_o$ — сума невикористаних залишків (із обґрунтуванням) $\Sigma Z_{до}$ — сума невикористаних залишків (без обґрунтування)
Повнота обґрунтування причин виникнення перевищення витрат бюджету / що-якщо-то алгоритми	$K_{пв} = \Sigma V_{п} / \Sigma V_{бо}$	$K_{пв}$ — коефіцієнт перевищення витрат $\Sigma Z_{п}$ — сума перевищення витрат (із обґрунтуванням) $\Sigma Z_{до}$ — сума перевищення витрат (без обґрунтування)
Відповідність вимогам щодо відкритості та прозорості процедур аудиту витрачання бюджету	$K_{вв} = \Sigma V_{вп} / \Sigma V_{бвп}$	$K_{вв}$ — коефіцієнт відповідності вимогам $\Sigma V_{вп}$ — сума видатків (згідно відкритості та прозорості процедур) $\Sigma V_{бвп}$ — сума видатків (без обґрунтування відкритості та прозорості процедур)
Наявність порушень, виявлених при процедурі аудиту	$K_{бп} = \Sigma C_{п} / \Sigma C_{до}$	$K_{бп}$ — коефіцієнт бюджетних порушень $\Sigma C_{п}$ — сума виявлених порушень за звітний період $\Sigma C_{до}$ — сума виявлених порушень за попередній період

Джерело: авторська розробка



законності і цільового використання бюджетних коштів мають відійти в минуле, адже без дотримання законів у країні немає майбутнього [15].

Без сумніву, врахування положень Лімської декларації у частині ефективного прогнозування саме дохідної частини бюджету дозволить простежити шлях коштів, їх затримку «в дорозі» та відразу в сценаріях прописувати алгоритми «що», «якщо» — «то». А критерії ефективності аудиту витрачання бюджетних коштів допоможуть більш прозоро реалізовувати саму процедуру аудиту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Досвід розвинених країн свідчить, що аудит ефективності використання бюджетних коштів стоїть поряд із процедурою фінансового контролю. Різниця лише у підході, методології та інструментах. Особлива увага приділяються превентивності заходів із боку відповідних владних структур, які

дозволяють уникати відхилень бюджету та його марного витрачання. Принцип синергії не дозволяє витрачати часу, ресурсів тощо.

Вітчизняній системі аудиту бракує дієвих нормативно-правових та методологічних документів, які були б здатні на високому рівні регулювати планування, проведення та моніторинг ефективності діяльності органів державного аудиту. Мають бути розроблені відповідні нові стандарти процедури проведення аудиту ефективності планування бюджету та його витрачання відповідно до принципів проведення аудиту ефективності у зарубіжних країнах.

На нашу думку, це дозволить удосконалити систему аудиту витрачання бюджетних коштів, поліпшити стан бюджетної дисципліни, оптимізувати податкові і неподаткові надходження до бюджетів всіх рівнів, що дозволить спрямовувати видатки додатково на медицину, освіту.

#### Література

1. Бортняк В. А. Контроль як функція управління фінансовою діяльністю держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31 (70), № 1. С. 118–123. Doi: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/22>; URL: [http://www.juris.ernadskyjournals.in.a/journals/2020/1\\_2020/24.pdf](http://www.juris.ernadskyjournals.in.a/journals/2020/1_2020/24.pdf) (дата звернення: 07.12.2023).
2. Бухтіарова А. Г., Пахненко О. М., Белова І. В. Управління фінансами, орієнтоване на результат, як підхід до синергії інструментів державної політики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. С. 71–78.
3. Бюджетний кодекс України в редакції від 19.11.2023. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2456-17> (дата звернення 06.12.2023).
4. Височан О. О., Литвиненко Н. О. Аудит ефективності як засіб підтвердження результативності, економності та продуктивності використання бюджетних коштів у державному секторі економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2019. Вип. 25, Ч. 1. С. 44–48.
5. Ганущак В. М. Кодекс етики в органах аудиту публічних фінансів. Міжнародний та вітчизняний досвід. *Current trends in the development of modern scientific thought: матеріали І МНПК (27–30 вересня 2022 р.)*. Хайфа, Ізраїль, 2022. С. 91–95.
6. Глух М., Ковалко Н. Державний фінансовий аудит як різновид фінансового контролю. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. № 1. С. 25–31.
7. Гуренко Т. Сучасний стан та напрямки удосконалення організації державного фінансового контролю. *Економіка та суспільство*. 2023. № 6 doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-23>.
8. Деякі питання здійснення державного фінансового контролю в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 травня 2022 р. № 561. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-2022-%D0%BF> (дата звернення: 07.12.2023).
9. Єрошенко О. Б. Зарубіжний досвід організації державного аудиту публічних фінансів. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали V МНПК (27–28 квітня 2022 р.)*. Херсонський національний технічний університет. Херсон-Хмельницький, 2023. С. 494–499.
10. Колпакова А. Державний фінансовий контроль на сучасному етапі: огляд концептуальних засад. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 9–18. doi: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02>.
11. Лімська декларація VIII Міжнародна конференція по боротьбі з корупцією. Ліма, Перу, 7–11 вересня 1997 року. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_090#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_090#Text) (дата звернення: 03.12.2023).
12. Слободяник Ю. Б., Крігер Ю. Ю. Аудит ефективності: поняття та принципи. *Проблеми системного підходу в економіці. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. № 21. С. 109–115.
13. Слободяник Ю. Б. Імплементация термінології у сфері аудиту державних фінансів: проблема конвенційності понять. *Облік і фінанси*. 2018. № 4. С. 56–63.
14. *Международный журнал государственного аудита*. Вип. Q2 & Q3. 2022. 64 с. URL: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/IJGA\\_Issues/2022/RU\\_2022\\_v49n2u3.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/2022/RU_2022_v49n2u3.pdf) (дата звернення: 01.12.2023).
15. Проць І. М. Моніторинг і аудит як інструмент досягнення балансу приватних і публічних інтересів у фінансовому праві. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 391–396.

### References

1. Bortniak, V. A. (2020). Kontrol yak funktsiia upravlinnia finansovoiu diialnistiu derzhavy [Control as a function of managing the financial activity of the state]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seria: yurydychni nauky*, 31 (70), 1, 118–123. doi: <https://doi.org/10.32838/2707-0581/2020.1/22>; Retrieved from [http://www.juris.ernadskyjournals.in.a/journals/2020/1\\_2020/24.pdf](http://www.juris.ernadskyjournals.in.a/journals/2020/1_2020/24.pdf) [in Ukrainian].
2. Bukhtiarova, A. H., Pakhnenko, O. M., & Bielova, I. V. (2021). Upravlinnia finansamy, oriietovane na rezultat, yak pidkhid do synerhii instrumentiv derzhavnoi polityky [Result-oriented financial management as an approach to synergy of public policy instruments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 28, 71–78 [in Ukrainian].
3. Biudzhetni kodeks Ukrainy v redaktsii vid 19.11.2023 [The Budget Code of Ukraine as amended from 11/19/2023]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2456-17> [in Ukrainian].
4. Vysochan, O. O., & Lytvynenko N. O. (2019). Audyt efektyvnosti yak zasib pidtverdzhennia rezultatyvnosti, ekonomnosti ta produktyvnosti vykorystannia biudzhetnykh koshtiv u derzhavnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Performance audit as a means of confirming the effectiveness, economy, and efficiency of using public funds in the public sector of the Ukrainian economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, 25, 1, 44–48 [in Ukrainian].
5. Hanushchak, V. M. (2022). Kodeks etyky v orhanakh audytu publichnykh finansiv. Mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid [Code of ethics in public finance audit bodies. International and domestic experience]. *Mizhnarodnyi ta vitchyzniani dosvid. Current trends in the development of modern scientific thought: materialy I MNPK — Current trends in the development of modern scientific thought: materials of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 91–95). Khaifa, Izrail [in Ukrainian].
6. Hlukh, M. & Kovalko, N. (2022). Derzhavnyi finansovyi audyt yak riznovyd finansovoho kontroliu [Government financial audit as a variety of financial control: comparative legal analysis]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 1, 25–31 [in Ukrainian].
7. Hurenko, T. (2023). Suchasnyi stan ta napriamky udoskonalennia orhanizatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu [Current state and directions of improvement of the state financial control organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 6. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-23> [in Ukrainian].
8. Deiaki pytannia zdiisnennia derzhavnoho finansovoho kontroliu v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Min. Ukrainy vid 7 travnia 2022 № 561 [Some issues of state financial control under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 7, 2022 No. 561]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/561-2022-%D0%BF> [in Ukrainian].
9. Yeroshenko, O. B. (2023). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii derzhavnoho audytu publichnykh finansiv [Foreign experience of organizing a state audit of public finances]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: materialy V MNPK — Modernization of economy: current realities, forecast scenarios and development prospects: materials of the 5th International Scientific and Practical Conference*. (pp. 494–499). *Khersonskiy natsionalnyi tekhnichnyi universytet Kherson-Khmelnytskyi* [in Ukrainian].
10. Kolpakova, A. (2023). Derzhavnyi finansovyi kontrol na suchasnomu etapi: ohliad kontseptualnykh zasad [State financial control at the current stage: a review of conceptual foundations]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2, 1, 9–18. doi: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.02> [in Ukrainian].
11. Limska deklaratsiia VIII Mizhnarodna konferentsiia po borotbi z koruptsiieiu. Lima, Peru, 7–11 veresnia 1997 roku [Lima Declaration VIII International Conference on Combating Corruption. Lima, Peru, September 7–11, 1997]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998\\_090#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_090#Text) [in Ukrainian].
12. Slobodianyk, Yu. B., & Kriher, Yu. Iu. (2017). Audyt efektyvnosti: poniattia ta pryntsypy [Performance audit: concepts and principles]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, 21, 109–115 [in Ukrainian].
13. Slobodianyk, Yu. B. (2018). Implementatsiia terminolohii u sferi audytu derzhavnykh finansiv: problema konventsiinosti poniat [Implementation of terminology in the field of audit of state finance: the problem of conventionality of definitions]. *Oblik i finansy*, 4, 56–63 [in Ukrainian].
14. *Mezhdunarodnyy zhurnal gosudarstvennogo audita — International Journal of Government Auditing*. (2022). Q2 & Q3, 64. Retrieved from [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about\\_us/IJGA\\_Issues/2022/RU\\_2022\\_v49n2u3.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/about_us/IJGA_Issues/2022/RU_2022_v49n2u3.pdf) [in Russian].
15. Prots, I. M. (2023). Monitorynh i audyt yak instrument dosiahnennia balansu pryvatnykh i publichnykh interesiv u finansovomu pravi [Monitoring and audit as a tool for achieving the balance of private and public interests in financial law]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo*, 5, 391–396 [in Ukrainian].

**Кухарчук Петро Михайлович**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Комунальний заклад вищої освіти  
«Вінницька академія безперервної освіти»*

**Kukharchuk Petro**

*Candidate of Sciences in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Communal Institution of Higher Education  
«Vinnytsia Academy of Continuing Education»  
ORCID: 0000-0002-2051-3298*

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9484

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРІВ: АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ В УКРАЇНІ

### GLOBAL EXPERIENCE OF CLUSTER FORMATION: REGIONAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION IN UKRAINE

**Анотація.** В країнах ЄС розвиваються концепції розвитку кластер-середовища, що полягають у наданні широкого доступу до кластерів чи залучення до них суб'єктів підприємницької діяльності – оскільки вони є аналогами ринкової сегментації. А саме концепція розвитку кластерного-середовища зумовлюється орієнтирами і пріоритетами розвитку регіонів у країнах з конкурентною економікою на світовому ринку, що посилює та підвищує їхню інноваційність через визначення стратегічних напрямів – ґрунтуючи тим самим просторове значення в економіці України і країн ЄС.

Отже, що кластеризація регіонів і територіальних утворень повинна відбуватися спільно із їхнім стратегічним розвитком – ідентично до розвитку ринкових сегментів та тенденцій, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Кластерні утворення в сучасних умовах глобалізації і бурхливого розвитку новітніх технологій дозволяють використати можливості основних галузей для прискорення поступу економіки та відновлення її здатності випускати конкурентоспроможну продукцію.

Проте, у запровадженні кластерного підходу в Україні існують певні проблеми, які можна характеризувати так: країна перебуває у стані війни; відсутність прозорого інформаційного забезпечення створення та функціонування кластерів; недостатньою є зацікавленість малих та середніх підприємств в об'єднанні у великі виробничі системи; низький практичний досвід функціонування кластерів в Україні; відсутність інвесторів у зв'язку з інвестиційної непривабливістю регіонів; відсутність належної методологічної та правової бази, яка б забезпечувала застосування кластерних технологій; відсутність консолідуючого органу в сфері кластерної політики.

Наразі постає питання вироблення механізмів післявоєнної відбудови економіки України, адаптування кращих світового досвіду впливу кластерів на відновлення економіки регіону.

**Ключові слова:** кластерний підхід, регіон, територіальна громада, інвестиції, стратегія розвитку.

**Summary.** In the EU countries, the concepts of cluster-environment development are developing, which consist in providing wide access to clusters or attracting business entities to them – as they are analogs of market segmentation. Namely, the concept of the development of a cluster environment is determined by the guidelines and priorities of the development of regions in countries with a competitive economy on the world market, which strengthens and increases their innovativeness through the definition of strategic directions – thereby establishing the spatial importance in the economy of Ukraine and the EU countries.

Therefore, the clustering of regions and territorial entities should occur together with their strategic development – identically to the development of market segments and trends that occur in the external environment.

Cluster formations in modern conditions of globalization and the rapid development of the latest technologies make it possible to use the opportunities of the main industries to accelerate the progress of the economy and restore its ability to produce competitive products.

However, there are certain problems in the implementation of the cluster approach in Ukraine, which can be characterized as follows: the country is in a state of war; lack of transparent information support for the creation and functioning of clusters; the interest of small and medium-sized enterprises in merging into large production systems is insufficient; low practical experience of functioning of clusters in Ukraine; lack of investors due to the investment unattractiveness of the regions; lack of an appropriate methodological and legal framework that would ensure the use of cluster technologies; lack of a consolidating body in the field of cluster policy.

Currently, there is a question of developing mechanisms for the post-war reconstruction of the economy of Ukraine, adapting the best world knowledge of the influence of clusters on the recovery of the region's economy.

**Key words:** cluster approach, region, territorial community, investments, development strategy.

**Постановка проблеми.** В умовах військової агресії проти України та вироблення механізмів подолання світової рецесії, яка була обумовлена поширенням коронавірусом COVID 19, актуального значення набуває відновлення та розвиток економіки України як в умовах воєнного стану, так і в період відбудови.

Адміністрування розвитком регіонів на світовому досвіді та європейських принципах потребує усвідомлення органами місцевого самоврядування діяльності, яка має базуватися на кластерній політиці територіального розвитку.

Світовий досвід багатьох кластерних утворень продемонстрував їх значні конкурентні переваги порівняно із діяльністю суб'єктів господарювання, які не входять до складу певних структурних об'єднань.

Досвід міжнародний доводить доцільність виходу кластерних структур у підвищенні конкурентоспроможності економіки, в тому числі, у підвищенні економічного розвитку регіонів. Вони можуть бути ефективним інструментом в адмініструванні негативних факторів війни, які стримують соціально-економічний розвиток України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, які стосуються зарубіжного досвіду функціонування кластерних утворень приділено значну увагу в працях таких науковців, як: Береговий В.К. [1], Варяниченко О.В. [2], Войнаренко М.П. [3], Макаренко М.В. [4], Папковська О.Е. [5], Підвисоцький В.Г. [6], Савченко В.В. [7], Онішко Т.А. [8] та ін.

Проте, зарубіжний досвід кластеризації досліджувались без реальної оцінки становлення, функціонування та вдосконалення сучасних кластерів у регіонах України й огляду на адміністрування розвитком регіонів, їхню європейську орієнтацію розвитку економіки, виявленні основних проблем.

**Формулювання цілей статті.** Мета цієї роботи є вивчення та вироблення механізмів впровадження кращого світового досвіду формування кластерів в адмініструванні розвитком регіонів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світовий досвід свідчить, що макроекономічна політика розвинених країн насамперед орієнтується на стратегію формування кластерів та інших

територіальних промислових об'єднань і структур й завдяки цьому забезпечує істотне економічне зростання інтегрованих у такий спосіб суб'єктів господарювання.

Відповідно до класичного визначення, в основі якого лежить підхід М. Портера, кластер являє собою групу взаємозалежних компаній, що географічно є сусідами, і пов'язаних з ними організацій, що діють у певних сферах, які характеризуються спільністю діяльності й взаємодоповнюють один одного [1].

Науковець Шпак Ю.В. у своїх праці стверджує, що під час створення кластера принциповим питанням є модель кластерної політики. У світовій практиці склалися дві різні моделі цієї політики. Основний принцип першої, ліберальної моделі (застосовується у США, Великій Британії, Австралії) полягає у тому, що кластер розглядається як ринковий організм і влада має забезпечити його природний розвиток. Така кластерна стратегія є характерною для країн, які за традицією проводять ліберальну економічну політику, багато що віддаючи на відкуп ринку. Основними «гравцями» є регіональна влада та регіональні організації, які разом із провідними учасниками кластерів розробляють і реалізують програми розвитку [2, с. 189].

У другій моделі (застосовується у Японії, Республіці Корея, Словенії, Сінгапурі, Швеції, Франції й ін.) наголошується на дирижистській політиці щодо розвитку кластерів. У цих країнах суттєву роль відіграє активна державна політика, яка включає в себе комплекс заходів від вибору пріоритетних кластерів і фінансування проектів з розроблення відповідних стратегій і програм до цільового створення ключових факторів успіху для розвитку кластерів [2, с. 189].

Так, у США кластерний підхід регіонального економічного розвитку є базовим. Характерною рисою американських кластерів є те, що їхня діяльність спрямована на розвиток партнерських стосунків та комерціалізацію НДДКР. Причому завдання розвитку інноваційних кластерів на рівні регіонів визнані найважливішими в системі національних пріоритетів [3].

Однією з найбільш вдалих програм реалізації регіональної кластерної стратегії у США є створення

та функціонування кластера «Силіконова долина», діяльність якого побудована на поєднанні в процесі виробництва дослідницьких проектів та венчурного капіталу. Результатом такої співпраці є «виробництво» інновацій. Варто акцентувати увагу на тому, що відмінною рисою всіх американських кластерів є активація ресурсів щодо створення інноваційної продукції, активна участь у цьому процесі науково-дослідних структур та орієнтація пріоритетів на регіональний розвиток [4].

Європейська кластеризація промислово-виробничих структур почала активно розвиватися від 1968 року, коли в рамках Європейського економічного співтовариства було створено Генеральний Директорат із регіональної політики, а в 1975 році — Європейський фонд регіонального розвитку.

Значним кроком у цьому напрямі стало прийняття в 1988 році Європарламентом хартії регіоналізму та створення, виходячи з положень Хартії, Ради регіональних і місцевих об'єднань [5]. Серед наступних важливих етапів на шляху Європи до розвитку кластерних і мережних об'єднань видно такі:

- саміт у Лісабоні у 2000 році, на якому було затверджено обов'язковість формування країнами Євросоюзу національних програм кластеризації. На цьому саміті також ухвалено рішення про створення «Європейського дослідницького простору» (European Research Area — ERA) і затверджено Програму розвитку регіональних інноваційних систем (RIS) у межах ЄС;
- саміт у Брюсселі в лютому 2007 року, який схвалив Маніфест кластеризації Європи;
- саміт у Стокгольмі 21 січня 2008 року, який проголосив Європейський кластерний меморандум, що на сучасному етапі є планом дій країн Європи із забезпечення зростання конкурентоспроможності. В Європі високий рівень кластеризації притаманний таким країнам, як Австрія, Великобританія, Греція, Данія, Ірландія, Іспанія, Італія, Німеччина, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Франція, Фінляндія, Швеція. Нині в ЄС зафіксовано понад 2 тис. регіональних промислово-виробничих кластерів [6].

Саме в Європі було розроблено перший уніфікований підхід до міжфірмового співробітництва. Це відбулося в Данії у 1989–1990 рр. На теперішній час у цій країні функціонують 13 регіональних і 16 національних «компетентних» кластерів [6].

Із реалізацією державної кластерної політики на території Франції пов'язане утворення понад 60-ти кластерів, 14 із яких мають глобальний масштаб та орієнтовані на експорт. Найбільша концентрація кластерів спостерігається в сільському господарстві й у переробці аграрної продукції (15 кластерів), а також у галузі біотехнологій (7 кластерів). Сільське господарство та виноградарство традиційно були центральними галузями економіки Франції;

біотехнології отримали масштабний розвиток у результаті орієнтації уряду країни на розвиток інновацій. Отже, Франція демонструє сильну державну кластерну політику, яка охоплює усі аспекти кластеризації економіки — від формування бачення кластерного розвитку економіки країни та визначення перспективних галузей для утворення кластерів до розробки та фінансування конкретних кластерних проектів у стратегічних галузях економіки. Кластери створюються з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств (з одним видом виробництв) на товарних ринках; «спільність діяльності» зумовлюється збігом економічних інтересів цих підприємств [2, с. 189–190].

За власними результатами дослідження Шипоша В. А., зробив висновок, що формування кластерів в Італії здійснювалось у декілька стадій:

- I стадія — підтримка ремісничих фірм з боку громадських структур;
- II стадія — створення спеціалізованих агенцій типу комерційних сервісних центрів, які мають завдання оформлення мережових структур на основі фірм ремісників і компаній, що визначають процеси консолідації малих підприємств. На цій стадії здійснюється спрямована політика, до реалізації якої залучаються місцева влада, банківський сектор та землевласники;
- III стадія — створення ремісничими фірмами асоціацій ремісників, орієнтованих на підтримку політики зміцнення малих структур: асоціації організують роботу на демократичних засадах шляхом виборів комітетів [4, с. 150].

Шпак Ю. В. вважає, що побудова кластерної політики досить суттєво залежить від принципів, на які вона буде спиратися:

- принцип приватно-державного партнерства — реалізується через спільні інтереси держави та членів кластера, з оптимальним урахуванням інтересів учасників кластерних взаємовідносин, соціально-економічною відповідальністю, селективністю, законодавчим забезпеченням;
- принцип системності — превалюють такі властивості, як цілісність, комунікативність, багаторівневність, неперервність функціонування, адаптивність і саморозвиток, інтеграційність, стійкість;
- організаційний принцип — передбачає колективне прийняття рішень, гнучкість, сталість, спільність інтересів потенційних учасників взаємодії, концентрацію, створення інфраструктури взаємодії, безперервність, ефективність діяльності, довгострокові стратегічні цілі розвитку, комплексність та ін.;
- принцип ресурсного забезпечення — реалізується через рівноправний доступ до природних ресурсів, забезпеченість виробництва висококваліфікованими кадрами, інвестиційними та фінансовими ресурсами, через інформаційну забезпеченість тощо [2, с. 190–191].

У Японії існує чітка кластерна політика, що проводиться Міністерством економіки, торгівлі та промисловості (МЕТІ), Міністерством освіти, культури, спорту, науки та технологій (МЕХТ), а також регіональною владою. З 2001 р. урядова установа, що позначається аббревіатурою МЕТІ, розробив політику промислового кластера, і протягом першого періоду до 2005 р. було запущено 20 проектів промислового кластера, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності Японії за рахунок промислових кластерів [7].

Міжнародне співробітництво в галузі кластерної політики має велике значення в Японії. Усі кластерні ініціативи мають спеціальні інструменти чи програми, створені задля заохочення міжнародного співробітництва [8].

Отже, світовий досвід розвинених країн переконливо доводить як ефективність, так і неминучу закономірність виникнення кластерів. У соціально-економічному розвитку України створення й стимулювання розвитку територіально-виробничих кластерів є найважливішим напрямком формування загальнонаціональної системи підтримки інновацій і технологічного розвитку, що забезпечить прорив України на світові ринки [9].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Систематизація отриманих за результатами оцінювання ступеня стратегічної орієнтації регіонів України на смарт-спеціалізацію та інноваційний розвиток висновків дала змогу побудувати діагностичну матрицю.

Отже, роблячи за результатами всіх проведених процедур оцінювання узагальнений висновок,

можна констатувати, що, по-перше, рівень наукового, інтелектуального, інноваційного розвитку й ресурсного забезпечення українських регіонів априорі не відповідає навіть базовим вимогам потенційної спроможності досягнення у найближчому майбутньому меж успішної реалізації смарт-спеціалізації, та, по-друге, проголошення в українських Стратегіях регіонального розвитку на період до 2027 р. одночасно декількох напрямів смарт-спеціалізації до реалізації не дасть можливості отримати очікуваний результат і призведе до суттєвих непродуктивних витрат і втрат. Винятком можна вважати лише Рівненську та Херсонську області, де за результатами SWOT-аналізу доведено наявність сприятливих умов для потенційної реалізації проголошеної смарт-спеціалізації при орієнтації лише на один вид діяльності.

Враховуючи той факт, що економіка України протягом досить тривалого часу знаходиться у стані політичної, гуманітарної, соціально-економічної, демографічної та фінансової криз, розпорошення незначної кількості ресурсів, які мають бути спрямованими на розвиток тих чи інших видів економічної діяльності відповідно до проголошених стратегій розвитку регіонів країни, не дасть змоги досягти жодних поставлених ними амбітних цілей. До того ж, відсутність координації політики впровадження регіональної смарт-спеціалізації на державному рівні призвела до дублювання регіонами країни сфер діяльності, які вони обрали як потенційно спроможні для інноваційного зростання, що також стане на заваді раціональному розподілу всіх видів ресурсів країни.

#### Література

1. Береговий В.К. Проблеми продовольчої безпеки України. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 71–78.
2. Варяниченко О.В. Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності. *Науковий вісник НГУ*. 2011. № 3. С. 118–121.
3. Войнарченко М.П. Інтерв'ю «Війна врешті-решт закінчиться, і дуже нагальним стане питання відновлення й відродження економіки України саме з регіонів і саме з використання кластерних ініціатив». *Економіст*. 2015. № 2. С. 4–8.
4. Макаренко М.В. Формування регіональної кластерної політики. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12. С. 197–206.
5. Папковська О.Е. Формування кластерної політики в регіонах України. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 1. С. 239–241.
6. Підвисоцький В.Г., Палпу Т.В. Транскордонні кластери: європейський досвід створення та розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 4. С. 28–35.
7. Савченко В. Формування кластерів у регіонах на сучасному етапі. *Сіверянський літопис*. 2008. № 4. С. 170–175.
8. Овипко Т.А. Інноваційні кластери США як фактор зростання конкурентних переваг країни. *Молодий вчений*. 2017. № 7 (47). С. 444–450.
9. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці : монографія. Київ : Логос, 2004. 848 с.
10. Шпак Ю.В. Кластерний підхід в управлінні територіальним розвитком України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 187–191. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/34.pdf> (дата звернення: 09.08.2023).
11. Мельник В.В. Кластерна модель економіки: світовий досвід та перспективи України. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 19–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_4_5) (дата звернення: 07.08.2023).

12. Шипоша В.А. Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 3. С. 148–151.
13. European Charter for Regional or Minority Languages. *Council of Europe*. URL: <https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages> (дата звернення: 09.08.2023).
14. Kudrina O., Klius Yu., Ivchenko Ye. The role of innovation clusters for the sustainable development of the region. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 82–88. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369784614\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_INNOVATION\\_CLUSTERS\\_FOR\\_THE\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_THE\\_REGION](https://www.researchgate.net/publication/369784614_THE_ROLE_OF_INNOVATION_CLUSTERS_FOR_THE_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_OF_THE_REGION) (дата звернення: 09.07.2023).
15. Cooke Ph. Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*. 2001. Vol. 10, No. 4. P. 945–974. URL: <https://ssrn.com/abstract=914287> (дата звернення: 09.07.2023).
16. Community Research and Development Information Service. *Individual European Technology Platforms*. URL: <https://cordis.europa.eu/article/id/9531-cordis-community-research-and-development-information-service> (дата звернення: 09.07.2023).

### References

1. Berehovi, V.K. (2011). Problemy prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Food security problems of Ukraine]. *Ekonomika APK*, 5, 71–78 [in Ukrainian].
2. Varianychenko, O.V. (2011). Formuvannya innovatsiinykh klasteriv v Ukraini yak instrument rozvytku ta konkurentozdatnosti [Formation of innovative clusters in Ukraine as a tool for development and competitiveness]. *Naukovyi visnyk NHU*, 3, 118–121 [in Ukrainian].
3. Voinarenko, M.P. (2015). Interviu “Viina vreshti-resht zakinchytsia, i duzhe nahalnym stane pytannia vidnovlennia y vidrodzhennia ekonomiky Ukrainy same z rehioniv i same z vykorystannia klasternykh initsiatyv” [Interview “The war will eventually end, and the issue of restoring and revitalizing Ukraine’s economy from the regions and from the use of cluster initiatives will become very urgent”]. *Ekonomist*, 2, 4–8 [in Ukrainian].
4. Makarenko, M.V. (2011). Formuvannya rehionalnoi klasternoi polityky [Formation of regional cluster policy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 12, 197–206 [in Ukrainian].
5. Papkovska, O.E. (2011). Formuvannya klasternoi polityky v rehionakh Ukrainy [Formation of cluster policy in the regions of Ukraine]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 1, 239–241 [in Ukrainian].
6. Pidvysotskyi, V.H., & Palpu, T.V. (2011). Transkordonni klastery: yevropeyskyi dosvid stvorennia ta rozvytku [Cross-border clusters: European experience of creation and development]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 4, 28–35 [in Ukrainian].
7. Savchenko, V.V. (2008). Formuvannya klasteriv u rehionakh na suchasnomu etapi [The formation of clusters in the regions at the current stage]. *Sivierskyi litopys*, 4, 170–175 [in Ukrainian].
8. Onipko, T.A. (2017). Innovatsiini klastery SShA yak faktor zrostannia konkurentnykh perevah krainy [Innovation clusters of the USA as a factor in the growth of the country’s competitive advantages]. *Molodyi vchenyi*, 7 (47), 444–450 [in Ukrainian].
9. Sokolenko, S.I. (2004). Klastery v hlobalnii ekonomitsi: monohrafiia [Clusters in the global economy: a monograph]. Kyiv: Lohos [in Ukrainian].
10. Shpak, Yu.V. (2020). Klasternyi pidkhid v upravlinni terytorialnym rozvytkom Ukrainy [Cluster approach in the management of territorial development of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(25), 187–191. Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/34.pdf> [in Ukrainian].
11. Melnyk, V.V. (2018). Klasterna model ekonomiky: svitovii dosvid ta perspektyvy Ukrainy [Cluster model of the economy: world experience and prospects of Ukraine]. *Intelekt XXI*, 4, 19–22. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_4_5) [in Ukrainian].
12. Shyposha, V.A. (2019). Zarubizhnyi dosvid funktsionuvannia klasternykh utvoren [Foreign experience of functioning of cluster formations.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 24, 3, 148–151 [in Ukrainian].
13. European Charter for Regional or Minority Languages. *Council of Europe*. Retrieved from <https://www.coe.int/en/web/european-charter-regional-or-minority-languages>
14. Kudrina, O., Klius, Yu., & Ivchenko, Ye. (2023). The role of innovation clusters for the sustainable development of the region. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9, 1, 82–88. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369784614\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_INNOVATION\\_CLUSTERS\\_FOR\\_THE\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_THE\\_REGION](https://www.researchgate.net/publication/369784614_THE_ROLE_OF_INNOVATION_CLUSTERS_FOR_THE_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_OF_THE_REGION)
15. Cooke, Ph. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 945–974. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=914287>
16. Community Research and Development Information Service. *Individual European Technology Platforms*. Retrieved from <https://cordis.europa.eu/article/id/9531-cordis-community-research-and-development-information-service>

**Пащенко Ольга Вікторівна**

*аспірант кафедри публічного управління та права*

*Комунального закладу вищої освіти*

*«Дніпровська академія неперервної освіти»*

*Дніпропетровської обласної ради»*

**Pashchenko Olha**

*Postgraduate of the*

*Communal Institution of Higher Education*

*«Dnipro Academy of Continuing Education» of the Dnipro Regional Council*

ORCID: 0009-0006-2212-9317

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9485

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАВОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

## MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF LEGAL SUPPORT FOR THE FUNCTIONING OF THE LABOR MARKET IN THE CONTEXT OF THE DECENTRALIZATION OF UKRAINE

**Анотація.** У статті розглянуто механізми публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці в умовах децентралізації України. Дослідження актуальне в умовах децентралізації управління в Україні, яке передбачає передачу повноважень у сфері регулювання ринку праці органам місцевого самоврядування. Успішна реалізація цієї реформи вимагає досконалого розуміння механізмів публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці, а також розробки ефективних заходів щодо підвищення їх ефективності. Визначено, що механізми публічного управління є системою комплексних заходів, які дозволяють максимально ефективно використати наявні ресурси для здійснення соціального управління, регулювання суспільних відносин та організацію державної влади. Питання правового забезпечення функціонування ринку праці мають розглядатися в контексті системного впливу держави на суспільні відносини, адже виявляють дихотомічний характер через поєднання в собі політичного управління та адміністрування. Це підкреслює важливу роль державної влади в суспільстві, зокрема у становленні громадянського суспільства. Автором статті проаналізовано стан ринку праці в Україні в умовах децентралізації. Виявлено, що внаслідок демографічних та міграційних процесів, а також внаслідок повномасштабної війни, в Україні спостерігається тенденція до старіння населення та скорочення працездатного населення. Це негативно впливає на ринок праці, зокрема, через процеси збільшення рівня безробіття, ускладнення працевлаштування молодих людей та людей старшого віку. Запропоновані автором заходи спрямовані на підвищення ефективності публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці, створення умов для ефективної зайнятості населення, захисту прав та інтересів працівників, забезпечення соціальної стабільності в суспільстві.

**Ключові слова:** механізми публічного управління, правове забезпечення, децентралізація, ринок праці.

**Summary.** The article examines the mechanisms of public administration of legal support for the functioning of the labor market in the context of decentralization of Ukraine. The study is relevant in the context of decentralization of governance in Ukraine, which provides for the transfer of powers in the field of labor market regulation to local self-government bodies. Successful implementation of this reform requires a thorough understanding of the mechanisms of public administration of legal support for the functioning of the labor market, and also the development of effective measures to improve their efficiency. The author determines that public administration mechanisms are a system of comprehensive measures which allow making the most efficient use of available resources for social management, regulation of social relations and organization of public authority. The issues of legal support for the functioning of the labor market should be considered in the context of the State's systemic influence on social relations, since they are dichotomous in nature due to the combination of political governance and administration. This emphasizes the important role of the State in society, in particular, in the formation of civil society. The author analyzes the



state of the labor market in Ukraine in the context of decentralization. It is found that as a result of demographic and migration processes, as well as a full-scale war, Ukraine has a tendency to an aging population and a reduction in the working-age population. This has a negative impact on the labor market, in particular, through the processes of increasing unemployment, and the difficulty of finding employment for young people and older people. The measures proposed by the author are aimed at improving the efficiency of public administration of legal support for the functioning of the labor market, creating conditions for effective employment of the population, protecting the rights and interests of employees, and ensuring social stability in society.

**Key words:** public administration mechanisms, legal support, decentralization, labor market.

**Постановка проблеми.** Проблематика правового забезпечення діяльності територіальних громад у сфері публічного управління та регулювання ринку праці є доволі актуальною в умовах сучасних децентралізаційних процесів. Метою публічного управління у питанні організаційно-правового забезпечення діяльності територіальних громад є створення належних умов соціального розвитку, подальшого удосконалення та розбудови інституту місцевого самоврядування. У розвитку соціальної сфери громади належне місце посідає принцип партнерства, балансу соціально-економічних відносин, застосування механізмів правового забезпечення з метою запобігання дискримінації громадян та ефективному функціонуванню громади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Механізми публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці є складним і багатоаспектним об'єктом дослідження, що знаходиться на межі правничих, управлінських та економічних наук. Основні теоретичні дослідження механізмів публічного управління визначені В. Бакуменком, В. Князевим, В. Малиновським, у роботах яких сформульоване поняття «механізм публічного управління», що представлене сукупністю організаційних засобів, які можуть бути використані з метою впливу на розвиток керованих об'єктів у цілісності цілей застосування, структурних елементів та взаємодії [9, с. 43–51]. У своїх наукових розвідках І. Котов виокремлює чотири провідні механізми публічного управління, серед яких політико-економічний, організаційно-інституційний, нормативно-правовий та інформаційний [11, с. 85–93]. Погоджуємося з думкою науковців у частині виділення нормативно-правових механізмів управління, які забезпечують регулювання інтересів та повноважень об'єктів та суб'єктів публічного управління соціальним розвитком територіальних громад України як важливого та дієвого механізму публічного управління. Провідні дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності територіальних громад України висвітлені у працях таких науковців, як В. Вакуленко, Ю. Куц, С. Сergygin, В. Наконечний [10, с. 106–110]. Для ґрунтовного дослідження особливостей застосування механізмів публічного управління правовим забезпеченням діяльності ринку праці були використані такі методи, як історичний, системний, структурно-функціональний та метод порівняльного аналізу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз механізмів публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці в умовах децентралізації України. Для досягнення цієї мети були сформульовані такі завдання, як вивчення теоретичних основ публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці; аналіз стану ринку праці в Україні в умовах децентралізації; визначення заходів щодо підвищення ефективності публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці.

**Виклад основного матеріалу.** Планування та прогнозування управлінської діяльності в межах територіальних громад є складним і багатограним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Воно має враховувати різні аспекти розвитку громади, такі як економічний, соціальний, культурний та екологічний [4, с. 86]. Крім того, публічне управління в межах територіальної громади має бути гнучким і адаптивним до змін, які відбуваються в просторі і часі. У межах цього дослідження автором запропоновано огляд механізмів публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці як важливим елементом економічного та соціального розвитку держави в цілому. Пришвидження процесів оновлення нормативно-правової бази у сфері регулювання ринку праці, зміцнення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підвищення рівня кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в сфері регулювання ринку праці є необхідними кроками на шляху до ефективного вирішення складних соціодемографічних процесів, які ще більше загострилися в Україні в умовах повномасштабної війни [1]. Механізми публічного управління є основним інструментом реалізації державної політики в сфері регулювання ринку праці [2, с. 62–69]. Правове забезпечення функціонування ринку праці є основою для застосування механізмів публічного управління в цій сфері, визначає права та обов'язки суб'єктів управління, а також об'єкти і методи управління, які є необхідними на рівні тієї чи іншої територіальної громади. Децентралізація управління має важливе значення для підвищення ефективності державного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці [12, с. 101–112]. Вона дозволяє органам місцевого самоврядування більш

оперативно і ефективно реагувати на потреби місцевого населення в сфері зайнятості та працевлаштування. Функції органів виконавчої влади зосереджені на виконанні нормативно-правових актів та реалізації державної стратегії розвитку держави [5, с. 52–54]. Роль виконавчої гілки влади полягає в адмініструванні виконавчо-розпорядчої діяльності, що передбачає, зокрема, відмову від нормотворчих функцій [7, с. 93]. Продовження реформи децентралізації потребує прийняття нових законів і підзаконних нормативно-правових актів для оперативного правового регулювання діяльності територіальних громад. Визначні правові норми діяльності територіальних громад окреслені у Законі України «Про місцеве самоврядування» [16, с. 198]. До показників ресурсного забезпечення публічного управління на рівні територіальних громад відносяться наступні соціодемографічні характеристики як: чисельність населення, тип відтворення населення, статеві-вікова структура, система розселення, рівень урбанізації, рівень освіти, професійна кваліфікація, рівень доходів та витрат, життєвий рівень населення, забезпеченість соціальними послугами [13, с. 67]. У частині визначення особливостей ринку праці важливим елементом дослідження є аналіз працересурсного потенціалу (вікова та статеві структура, галузева структура, освітні рівні, професійна підготовка, показники безробіття). В ході аналізу доступної та наявної статистичної інформації у частині питань ринку праці на офіційному порталі Державної служби статистики України було виявлено, що у період з січня по грудень 2021 р. найчисленнішими демографічними групами за віковим поділом є частина населення у віці від 35 до 55 років, що свідчить про тривалі процеси депопуляції населення, які поглибилися ще сильніше за останні

2 роки, враховуючи процеси повномасштабного воєнного вторгнення на території нашої держави (рис. 1) [6].

У процесі аналізу кількісних показників робочої сили, а саме зайнятих осіб, було визначено, що станом на кінець 2021 р. спостерігаються процеси інтенсивного скорочення найбільш продуктивної групи населення у віці від 20 до 30 років, які не мають епізодичний характер, а визначаються як сталі процеси, які посилюються внаслідок потужних міграційних процесів, що ще більше деформуватиме статеві-вікову піраміду України з часом (рис. 2). Внаслідок старіння населення збільшується демографічне навантаження на осіб працездатного віку, особливо це помітно у сільській місцевості [8, с. 66–73]. На фоні загальних процесів старіння населення, що підтверджуються статистичними показниками, слід зауважити, що найбільш яскраво ці процеси представлені у регіонах України, де переважає сільське населення, з низьким природним приростом населення та великим відтоком. Наразі це Вінницька, Полтавська, Черкаська та Чернігівська області.

Старіння населення це процес, який притаманний усім європейським країнам, але при цьому висока частка старих людей там досягається через підняття показника середньої тривалості життя, а в Україні, на жаль, цей процес відбувається через зменшення кількості дітей. Враховуючи кризові економічні, політичні та соціальні умови, спостерігаємо і постійне скорочення економічно ефективної частини населення, що призводить й до зниження здатності до освоєння нових професій і застосування нових технологій, зниження ефективності виробництва, бо з віком величина заробітної плати збільшується, а продуктивність праці зменшується. На рис. 3 представлено структурний

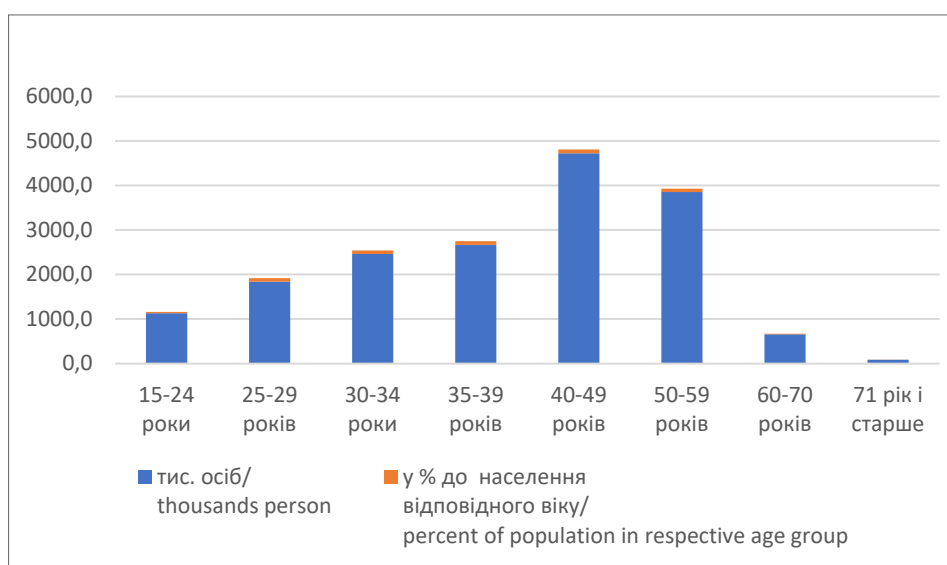


Рис. 1. Кількісні показники вікового розподілу населення України станом на 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [6]

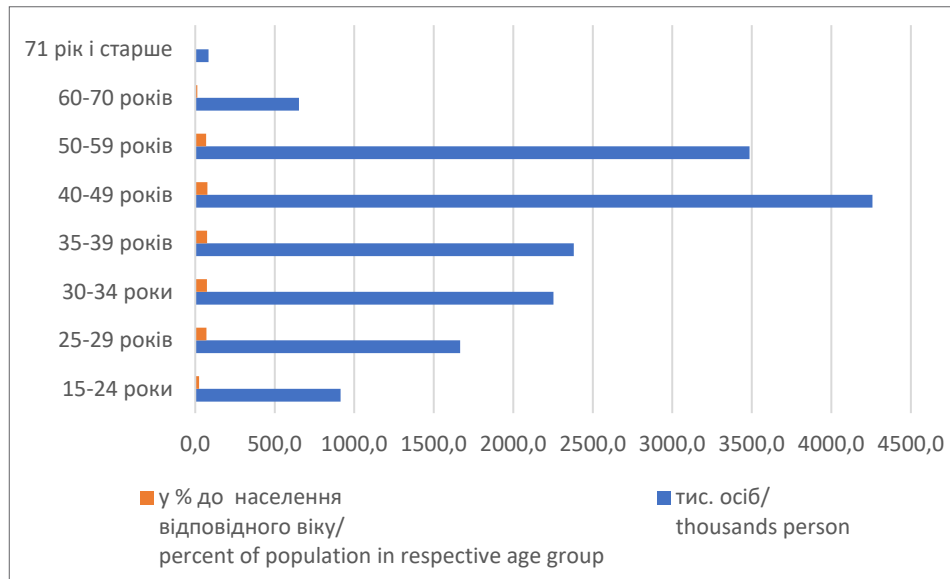


Рис. 2. Кількісні показники зайнятості населення за віковими групами станом на 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [6]

розподіл зайнятості населення за статусом, де спостерігаємо, що найбільша кількість безкоштовно працюючих членів сімей є жіночим населенням, самозайняті переважно представники чоловічої статі, а роботодавцями переважно є також представники чоловічої статі.

Середній рівень безробіття по країні складає 10%, серед них більша кількість безробітних працездатного віку територіально належить сільським регіонам (рис. 4). Дослідження вчених нашої країни підтверджують, що в сучасних умовах неможливо докорінно поліпшити ситуацію, що сформувалася на ринку праці внаслідок використання виключно інструментів демографічної та соціальної політики. Найголовнішим завданням,

що стоїть саме у галузі публічного управління, є поліпшення якості структури населення через створення можливостей для підвищення якості життя, ефективного використання як працездатного населення, так і соціального, культурного, трудового потенціалу населення старшого віку. Всебічне вивчення соціально-економічних та демографічних характеристик різних вікових груп людей, особливо професійної придатності, які пов'язані з віком, досвідом, створюють можливості для вибору ефективних механізмів публічного управління на рівні територіальних громад.

Правове забезпечення функціонування ринку праці в Україні унормоване у систему правових норм, які регулюють відносини в сфері праці,

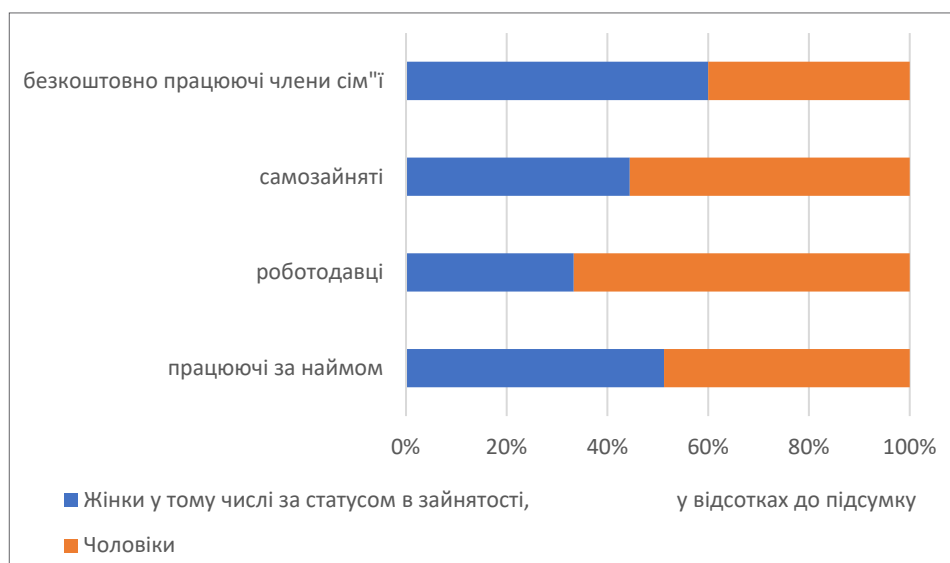


Рис. 3. Кількісні показники зайнятості населення за статтю та статусом зайнятості станом на 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [6]

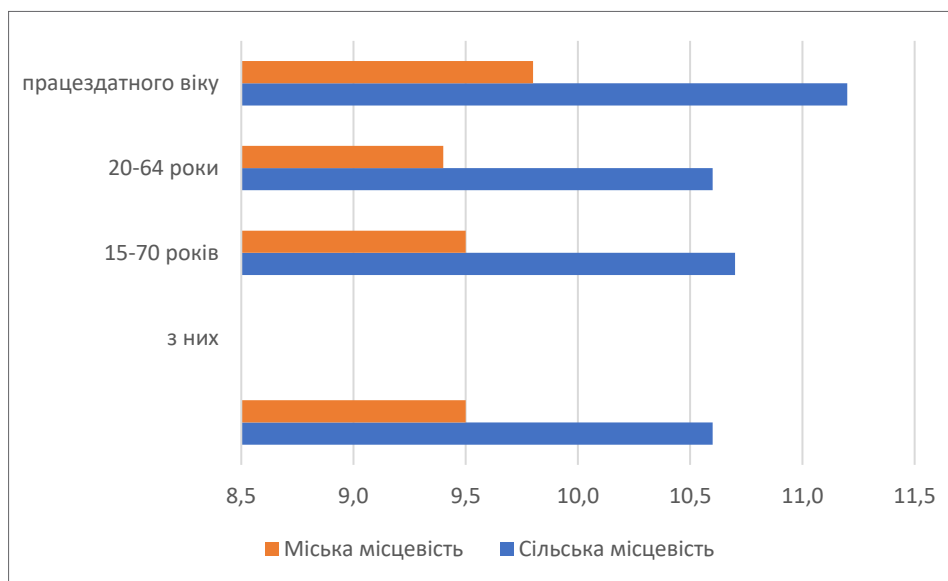


Рис. 4. Кількісні показники безробіття населення (за методологією МОП) за типом місцевості та віковими групами у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [6]

зайнятості населення, трудових відносин, соціального захисту працівників, що здійснюється на основі Конституції України та низки Законів України, зокрема «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про колективні угоди та договори», «Про державну службу», «Про охорону праці», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», тощо. Вищепераховані нормативно-правові акти визначають права та обов'язки працівників, роботодавців, органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері регулювання ринку праці [3, с. 116–122]. Правове забезпечення функціонування ринку праці в Україні у сучасних умовах має оперативну вирішувати наступні завдання, серед яких: забезпечення ефективної зайнятості населення відповідно до спеціалізації та розміщення продуктивних сил територіальної громади; створення сприятливих умов для розвитку регіональної економіки; захист прав та інтересів працівників підприємств та організацій територіальної громади; забезпечення соціальної стабільності в суспільстві [14, с. 120]. В умовах децентралізації управління в Україні правове забезпечення функціонування ринку праці в Україні трансформується та оновлюється. Згідно з Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування наділені правом на самостійне вирішення питань, пов'язаних з регулюванням ринку праці на своїй території. Зокрема, суб'єкти управління територіальних громад можуть розробляти і реалізовувати спеціальні програми зайнятості населення, надавати комплексну допомогу у працевлаштуванні відповідно

до потреб громади, створювати нові робочі місця та забезпечувати соціальний захист безробітних. Децентралізація економіки України та зменшення ролі держави в політичному, економічному та соціальному житті вимагають реформування публічного управління [15, с. 442]. Старі підходи до управління, засновані на командуванні, наказах та жорсткому адмініструванні, повинні бути замінені на нові, які передбачають мотивацію результативності, використання ринкових інструментів регулювання економіки та інноваційні підходи до реалізації програмно-цілевих стратегій. Проте, у межах повноважень органів місцевого самоврядування визначена провідна норма щодо врахування тенденцій державної політики у сфері регулювання ринку праці. Автором проаналізовано відкриті інформацію, що розміщена на офіційних порталах територіальних громад та сформовано перелік дій у питанні підвищення ефективності публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці, зокрема:

- удосконалення нормативно-правової бази у питаннях регулювання ринку праці;
- зміцнення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- підвищення рівня кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в сфері регулювання ринку праці;
- більш активно та з використанням різноманітних засобів масової інформації повідомляти про розроблені програми зайнятості та успішні приклади їх реалізації;
- аналіз структури та функцій публічного управління в контексті розробки механізмів

управління, що враховують інтереси всіх рівнів влади, сприяють гармонізації цих інтересів та забезпеченню розвитку держави.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті розглянуто механізми публічного управління правовим забезпеченням функціонування ринку праці в умовах децентралізації України. Визначено, що механізми публічного управління є системою комплексних заходів, які дозволяють максимально ефективно використати наявні ресурси для здійснення соціального управління, регулювання суспільних відносин та організацію державної влади. Питання правового забезпечення функціонування ринку праці мають розглядатися в контексті системного впливу держави на суспільні відносини, адже виявляють дихотомічний

характер через поєднання в собі політичного управління та адміністрування. Ця дихотомія пов'язана з політичною сутністю держави та раціоналізацією владних відносин. Це підкреслює важливу роль державної влади в суспільстві, зокрема у становленні громадянського суспільства. Також зроблені висновки, щодо комплексного характеру правового регулювання ринку праці в Україні, що включає в себе норми конституційного, трудового, адміністративного, цивільного та інших галузей права. Органи державної влади та місцевого самоврядування відіграють важливу роль у забезпеченні функціонування ринку праці, проте сучасні тенденції та умови децентралізації України вимагають реформування механізмів публічного управління правовим забезпеченням ринку праці.

#### Література

1. Білоус С., Безручко Л., Лемега Н. Стратегічні напрями відновлення сфери послуг України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3>.
2. Бондар Н. Перспективи використання заходів державно-приватного партнерства для забезпечення конкурентоспроможності сфери послуг. *Таєрійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. 16. С. 62–69. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.8>.
3. Гітіс Т. П., Чемерис Є. Т., Антонова В. І., Носаньова А. С. Дослідження сучасного рівня соціального захисту населення в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 116–122. doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-116-122](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-116-122).
4. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку. Херсон: Грін Д. С., 2015. 264 с.
5. Дутка Г. І. Конституційно-правові основи законодавчої ініціативи в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2012. № 68. С. 69–74.
6. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.12.2023).
7. Загальне адміністративне право : підручник / [Гриценко І. С., Мельник Р. С., Пухтецька А. А. та інші]; за заг. ред. І. С. Гриценка. К. : Юрінком Інтер, 2017. 568 с.
8. Заставецька Л., Заставецький Т. Сучасна демографічна ситуація в Україні: проблеми та перспективи : монографія. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2022. 116 с.
9. Колпаков В. К. Поняття форм публічного адміністрування. *Адміністративне право і процес*. 2012. № 2. С. 43–51.
10. Котов І. В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління та адміністрування»*, 2023. № 2(80). С. 106–110.
11. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 85–93.
12. Рагімов Ф., Гацуля О. Удосконалення організаційно-правового забезпечення державного управління на регіональному та галузевому рівнях у контексті процесів децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* 2015. Вип. 3. С. 101–112.
13. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг : навч. посіб. Г. А. Борщ Г. А. та ін. Київ : Рада Європи, 2017. 107 с.
14. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія / Л. Л. Приходченко та ін. Одеса : ОРІДУ НАДУ. 2017. 332 с.
15. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.
16. Чеховська І. В. Адміністративно-правове забезпечення державної сімейної політики в Україні : дис. докт. юрид. наук: спец. 12.00.07. адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Ірпінь, 2014. 535 с.

### References

1. Bilous, S., Bezruchko, L., & Lemeha, N. (2022). Stratehichni napriamy vidnovlennia sfery posluh Ukrainy u postvoiennyi period [Strategic directions of restoration of the service sector of Ukraine in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-3> [in Ukrainian].
2. Bondar, N. (2023). Perspektyvy vykorystannia zakhodiv derzhavnopryvatnoho partnerstva dlia zabezpechennia konkurentospromozhnosti sfery posluh [Prospects for the use of public-private partnership measures to ensure the competitiveness of the service sector]. *Tavriskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 16, 62–69. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.8> [in Ukrainian].
3. Gitis, T.P., Chemerys, Ye.T., Antonova, V.I., & Nosanyova, A.S. (2020). Doslidzhennia suchasnoho rinvnia sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini [Study of the Current Level of Social Protection of the Population in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu — Economic Herald of the Donbas*, 1 (59), 116–122. doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-116-122](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-116-122) [in Ukrainian].
4. Grechko, T.K., Lisovskiy, S.A., Romanyuk, S.A., & Rudenko, L.G. (2015). Publichne upravlinnya v zabezpechenni stalogo (zbalansovanogo) rozvytku [Public management in ensuring sustainable (balanced) development]. Kherson: Grin' D.S. [In Ukrainian].
5. Dutka, H.I. (2012). Konstytutsiino-pravovi osnovy zakonodavchoi initsiatyvy v Ukraini [Constitutionally law bases of legislative initiative in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, 68, 69–74 [in Ukrainian].
6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Hrytsenko, I.S., Melnyk, R.S., Pukhtetska, A.A. et al. (2017). Zahalne administratyvne pravo: pidruchnyk [General administrative law: textbook]; I.S. Hrytsenko (Ed.). Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
8. Zastavetska, L., & Zastavetskyi, T. (2022). Suchasna demografichna sytuatsiia v Ukraini: problemy ta perspektyvy: monohrafiia [Current Demographic Situation in Ukraine: Problems and Prospects: a monograph]. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka [in Ukrainian].
9. Kolpakov, V.K. (2012). Poniattia form publichnoho administruvannia [Concept of forms of public administration]. *Administratyvne pravo i protses*, 2, 43–51 [in Ukrainian].
10. Kotov, I.V. (2023). Mekhanizmy publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom terytorialnykh hromad v Ukraini [Mechanisms of public management of sustainable development of territorial communities in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Seriya "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, 2(80), 106–110 [in Ukrainian].
11. Nedilko, A.I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia "Mekhanizm publichnoho upravlinnia" [Theoretical approaches to the definition of the concept of "Mechanism of public management"]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2, 85–93 [in Ukrainian].
12. Rahimov, F., & Hatsulia, O. (2015). Udoskonalennia orhanizatsiino-pravovoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia na rehionalnomu ta haluzevomu rinvniakh u konteksti protsesiv detsentralizatsii [Improving the organizational and legal support of public administration at the regional and sectoral levels in the context of decentralization processes]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. pr.*, 3, 101–112 [in Ukrainian].
13. Borshch, H.A. et al. (2017). Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh: navch. posib. [Resource provision of the united territorial community and its marketing: a study guide]. Kyiv: Rada Yevropy [in Ukrainian].
14. Prykhodchenko, L.L. et al. (2017). Systema publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady: mekhanizmy horyzontalnoi vzaiemodii: monohrafiia [The system of public administration in the context of decentralization of power: mechanisms of horizontal interaction: a monograph]. Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
15. Sychenko, V.V., & Marenichenko, V.V. (2019). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeyskykh standartiv [State management of regional development based on European standards], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok — Public administration and regional development*, 4, 441–463 [in Ukrainian].
16. Chekhovska, I.V. (2014). Administratyvno-pravove zabezpechennia derzhavnoi simeinoi polityky v Ukraini [Administrative and legal support of state family policy in Ukraine]. *Doctor's thesis*. Irpin [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 21.12.2023

УДК 351.77:353.9

Сімонцева Людмила Олександрівна

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Simontseva Liudmyla

Candidate of Juridical Sciences (PhD),

Associate Professor of the Department of Public Administration, Law and Humanities

Kherson State Agrarian and Economic University

ORCID: 0000-0003-2722-4402

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9517

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## PECULIARITIES OF THE IMPLEMENTATION OF REGIONAL PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT OF THE MEDICAL FIELD IN UKRAINE UNDER THE MARTIAL LAW

**Анотація.** У статті здійснена спроба визначити особливості реалізації регіональних державних програм розвитку медичної сфери в умовах воєнного стану. Встановлено, що публічно-правова охорона медичної сфери на місцевому рівні під час воєнного конфлікту є актуальним питанням. Це пов'язане з підвищеною необхідністю захисту життя та здоров'я населення в умовах безперервних бойових дій. Підкреслено важливу роль регіонального розвитку медичної сфери в умовах воєнного стану через впровадження державних регіональних програм.

У статті підкреслено, що перевагами впровадження регіональних програм розвитку медичної сфери виступає необхідність врахування потреб бенефіціарів регіону, стан регіональних територій, план розвитку конкретних громад під час їх складання. Також до переваг у воєнний період слід віднести й можливість безпосереднього залучення до складання регіональних програм представників зацікавлених груп: представників медичних установ, військових формувань регіону, волонтерів, благодійних фондів та гуманітарних організацій, представників місцевої громади. Підкреслено необхідність моніторингу та оцінки сучасності стану нормативних актів, які виступають підставою для прийняття регіональних програм, внесення змін і до них, і до регіональних програм відповідно. Це має бути здійсненим для того, щоб регіональні програми відповідали викликам сьогодення.

Зроблено висновок, що недостатня увага до важливості та дієвості регіональних програм з боку держави призвела до появи у медичній сфері низки проблем, які поглибилися за час воєнного стану. Сюди слід віднести: нерівномірний доступ до медичних послуг; проблеми у сфері фінансування; кадровий «голод»; низький рівень кваліфікації управлінських кадрів; проблеми забезпечення кібербезпеки. Належне вирішення цих проблем оптимальним шляхом можливе лише у разі підвищення ролі регіональних програм у розвитку медичної сфери.

**Ключові слова:** публічне управління, медична сфера, регіональна програма, воєнний стан, реалізація регіональної програми.

**Summary.** The article attempts to identify the peculiarities of implementing regional state healthcare development programs during wartime. It is established that the public legal protection of the healthcare sector at the local level during armed conflict is a relevant issue. This is due to the heightened necessity of protecting the lives and health of the population amid continuous combat operations. The article emphasizes the crucial role of regional healthcare development during wartime through the implementation of state regional programs.

The article underscores that the advantages of implementing regional healthcare development programs include the necessity to consider the needs of the region's beneficiaries, the state of regional territories, and the development plans of specific

communities. Additionally, these advantages encompass the possibility of directly involving representatives of interested groups in shaping regional programs. These representatives might include personnel from medical institutions, military formations in the region, volunteers, charitable foundations, humanitarian organizations, and local community representatives. The necessity of monitoring and evaluating the current state of legislative acts, which serve as the basis for adopting regional programs, is highlighted. This should be conducted to ensure that regional programs correspond to present-day challenges.

It is concluded that insufficient attention of the state to the importance and effectiveness of regional programs has led to a range of problems in the healthcare sector, which have intensified during wartime. Among these problems are uneven access to medical services, financing issues, staff shortages, low qualification levels among managerial staff, and cybersecurity concerns. Adequately addressing these issues optimally is only possible by enhancing the role of regional programs in the development of the healthcare sector.

**Key words:** public administration, healthcare sector, regional program, state of war, implementation of regional programs

**Постановка проблеми.** У воєнний час медична сфера має виступати одним із пріоритетних напрямків впливу з боку органів публічної влади. Це обумовлено збільшенням факторів, які негативно впливають на стан медичної сфери. Зокрема, збільшення кількості осіб, які потребують медичної допомоги, через застосування противником великої кількості озброєння різних типів, що призводить до масових уражень; підвищення рівня захворювань через незадовільні санітарні умови, стресові ситуації та зниження доступу до медичної допомоги для цивільного населення; недостатність людських та фінансових ресурсів; потреба в медичному персоналі, який має досвід у наданні невідкладної медичної допомоги та реагуванні на травми військового характеру тощо. Усі ці питання стають ще більш вагомими при їх розгляді на місцевому рівні, особливо в тих громадах, які розташовані в районах проведення воєнних (бойових) дій.

Отже, розвиток медичної сфери на місцевому рівні під час воєнного конфлікту стає надзвичайно актуальним, оскільки він впливає на здоров'я і життя населення та вимагає негайних заходів для забезпечення медичної допомоги і зміцнення інфраструктури здоров'я в умовах воєнного стану. При цьому вважаємо, що дієвим інструментом вирішення багатьох проблем, що виникають у медичній сфері під час воєнного стану, є розробка регіональних програм розвитку, які мають враховувати всі можливі шляхи подолання ризиків на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішення окремих проблемних напрямків у медичній сфері, у тому числі на місцевому рівні, займалися Р. Власенко [1], М. Зверяков [2], Т. Камінська [3], Н. Клевцевич [2], Н. Кухарська [2], Н. Полковникова [4], О. Стойко [5], О. Шараг [2], І. Шубенко [5] та інші. Однак, не дивлячись на значну кількість досліджень, питання реалізації регіональних програм у медичній сфері на місцевому рівні під час воєнного стану не було розглянуто на належному рівні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті виступає оцінка особливостей реалізації регіональних програм розвитку медичної сфери в Україні у період воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес децентралізації, що розпочався в Україні, вимагає зміни підходів до вирішення управлінських задач на різних рівнях. На жаль, на сьогоднішній день, особи, які реалізують публічні функції, все ще знаходяться у владі старих уявлень про системи та методи реалізації управлінських задач. Зокрема, на державному рівні в Україні ще не було приділено належної уваги створенню соціально-економічної політики регіонів, яка б була спрямована безпосередньо на регіони для забезпечення їх комплексного та збалансованого розвитку. Зрозуміло, що такий підхід був би корисним не лише для конкретних територій, а й для держави в цілому, оскільки дає можливість поглянути на потреби окремих територій (регіонів) зсередини.

Отже, щоб радикально змінити тенденцію до надмірної централізації у державній регіональній політиці, необхідно провести суттєві зміни в підходах та застосувати більш збалансований підхід до розвитку регіонів. Т. М. Камінська вважає, що підвищення свободи повноважень регіонів є важливим для України. На думку автора, свобода повноважень «у соціально-економічній сфері, охороні здоров'я і медичному страхуванні мають стати соціальним цементам, що скріпить націю» [3, с. 40].

Також неможливо не погодитися з позиціями науковців [2], які визначають, що вдосконалення та розвиток державного управління регіонами має ґрунтуватися на вдосконаленні механізмів гармонізації стратегій регіонального розвитку; покращенні програмно-цільового управління регіональним розвитком; створенні механізмів взаємодії між органами влади різних рівнів, органами місцевої влади та громадським сектором; формуванні ефективних форм державно-приватного партнерства.

Якщо оцінювати правову форму реалізації державної регіональної політики, то тут слід зауважити Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 року (далі — Закон) [6]. Аналізуючи положення цього Закону, можна говорити про поділ програм на загальнодержавні, регіональні та місцеві (ст. 1).

Регіональні програми за своїм призначенням поділяються на:



- програми регіонального розвитку (інвестиційні програми регіонального розвитку), які ґрунтуються на Державній стратегії регіонального розвитку;
- регіональні програми розвитку, які виступають частиною реалізації регіональної стратегії розвитку.

Відповідно, можна говорити про те, що регіональні програми можуть бути доручені для реалізації на місцевому рівні як місцевим органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування в залежності від суб'єкта їх затвердження.

Статтею 2 Закону встановлено, що регіональні програми, виступаючи елементом державної політики в регіонах, мають на меті «створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання» [6]. Таким чином, розробка регіональної стратегії розвитку медичної сфери та відповідної регіональної програми її реалізації має враховувати оцінку потреб бенефіціарів регіону, стан територій, план розвитку конкретних громад, гендерні аспекти тощо.

Позитивним для формування регіональних стратегій у медичній сфері, окрім вищезазначеного, є і те, що відповідно до ст. 10 Закону України «Про засади державної регіональної політики» до їх створення можуть бути залучені асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, громадські організації, агенції регіонального розвитку тощо [6].

Вважаємо, що в умовах воєнного стану це дає можливість залучати не тільки представників органів державної та муніципальної влади регіону, але й представників медичних установ, військових формувань регіону, волонтерів, благодійні фонди та гуманітарні організації, представників громади, які можуть впливати на зміст регіональної програми, виходячи з власних потреб. При цьому актуальність реалізації ст. 10 вищезазначеного Закону полягає саме в залученні цих бенефіціарів та оцінці їх потреб, а не заочна домовленість із формальним ставленням до складання програми. Адже негативні наслідки її реалізації та прорахунки, в першу чергу, відчують на собі самі бенефіціари, що може спричинити вкрай тяжкі наслідки в умовах воєнного стану.

Продовжуючи аналізувати правове забезпечення формування регіональних програм у медичній сфері, слід з акцентувати увагу на тому факті, що окремі з них формуються (як ми зазначали вище) на базі Державної стратегії регіонального розвитку. В Україні є така стратегія, вона затверджена постановою Кабінету Міністрів України від

05.08.2020 року № 695 і має назву Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки (далі — Стратегія) [7].

Стратегія встановлює, що в медичній сфері наявні такі проблеми: неефективність системи охорони здоров'я в цілому та її неможливість реагувати адекватно на виклики сьогодення, а також важкодоступність базових медичних послуг [7]. Відповідно, цілями Стратегії у розвитку медичної сфери було визначено «Створення якісної системи закладів громадського здоров'я та закладів охорони здоров'я, де надається третинна медична допомога, з урахуванням потреб населення кожного типу території» [7].

У Стратегії визначено і цілу низку заходів, спрямованих на реалізацію поставленої мети, серед яких — формування електронної системи охорони здоров'я, налагодження логістики, підвищення рівня матеріально-технічного оснащення закладів охорони здоров'я, популяризація здорового способу життя тощо. Однак, слід зауважити, що в цю Стратегію з початку повномасштабного вторгнення не було внесено жодної зміни, яка б встановлювала особливості стратегічного розвитку в умовах воєнного стану, наприклад, враховувала проблеми знищення медичних закладів у районах проведення бойових дій, відтік медичного персоналу за кордон, нестачу медичних засобів, у тому числі для військових потреб. Відповідно, відсутність змін у Державній стратегії найчастіше тягне за собою відсутність змін у регіональних нормативних актах. До того ж, відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів [8], створення регіональних стратегій є достатньо емпіричним процесом. Тим більше, що воєнний стан і так додає проблем місцевим органам влади, які вони намагаються вирішити з найменшою втратою сил та засобів і, при цьому, не завжди ефективно.

З огляду на це можна говорити про появу системних проблем, які сформувалися у медичній сфері та потребують їх визнання на державному рівні. На підставі аналізу наукових досліджень [1; 4; 5], ми доходимо висновку, що до таких проблем належать: нерівномірний доступ до медичних послуг; проблеми у сфері фінансування; кадровий «голод»; низький рівень кваліфікації управлінських кадрів; проблеми забезпечення кібербезпеки. Зрозуміло, що це не повний перелік проблем, які постають наразі перед медичною сферою, але спробуємо охарактеризувати ті окремі з них, які стали особливо гострими з огляду на російське вторгнення та введення воєнного стану.

Фінансування медичної галузі перед початком повномасштабного вторгнення отримало стимул у вигляді цілої серії реформ. Процес автономізації медичних закладів передбачав їх перетворення

у фінансовому, управлінському, організаційному та інших аспектах їхньої діяльності на більш-менш самостійні одиниці. Однак, через агресію з боку Росії, медична реформа так і не добігла кінця. Недостатність фінансування місцевих бюджетів обумовлена як спадом економіки у воєнний період, так і недостатністю коштів через окупацію частини українських земель і становить серйозну проблему. Це перешкоджає ефективній реалізації регіональних програм. Недостатній обсяг виділених коштів також призводить до обмежень у вдосконаленні інфраструктури, закупівлі сучасного медичного обладнання, підвищенні кваліфікації медичного персоналу та впровадженні нових медичних технологій.

Іншим негативним фактором, що впливає на успішність впровадження регіональних програм розвитку медичної сфери на місцевому рівні, є нерівний розподіл можливостей отримання медичних послуг. Це означає, що певні соціальні групи, регіони чи окремі громади мають обмежений або нерівний доступ до якісної медичної допомоги у порівнянні з іншими. В умовах воєнного стану це обумовлено перебуванням українських земель під окупаційною владою, проживання населення в регіонах, де ведуться бойові дії. Зокрема, станом на жовтень 2023 року внаслідок атак країни-агресора в Україні пошкоджень зазнали 1455 медичних закладів, повністю зруйновано 190 лікарень [9]. Також причиною нерівності доступу до медичних послуг є зубожіння населення, транспортна недоступність, неможливість літніх осіб самотужки дістатися до медзакладу тощо. Ці фактори ведуть до нерівних шансів на отримання необхідної медичної допомоги для різних груп населення. Нерівномірний доступ до медичних послуг призводить до загострення вже наявних медичних проблем, збільшення ризику захворювань, зниження якості життя і загальної нерівності в сфері охорони здоров'я.

Даються взнаки й кадрові проблеми у медичній сфері. При цьому вони стосуються як менеджерів, так і виконавців. Потреба в досвідчених керівниках є не менш важливою, ніж у кваліфікованому медичному персоналі. Це пояснюється тим, що відсутність належної координації між усіма сторонами, включеними у реалізацію регіональних програм, може затримувати або ускладнювати досягнення поставлених цілей.

Кадровий дефіцит сприяє зниженню якості надання медичних послуг. Через бойові дії на території України значна кількість медичного персоналу виїхала за кордон, деякі на постійне проживання до Росії чи отримали статус внутрішньо переміщених осіб. Через це рівень надання медичних послуг, зокрема на територіях, наближених до зон бойових дій, значно знизився. Також кадровий дефіцит відчутний у віддалених або малозаселених районах. Вагомою проблемою в кадровому питанні є відсутність можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання, в тому числі висока ціна на освітні послуги. У той же час, держава повинна мати на меті формування внутрішнього корпусу медичних фахівців, переводити навчання майбутніх лікарів у пріоритетну сферу.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, на фоні незавершеності медичної реформи та повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, питання реалізації регіональних програм у медичній сфері вимагає значної уваги. Як інструмент впровадження змін та підтримки на належному рівні медичної сфери з урахуванням потреб бенефіціарів на локальному рівні регіональна програма може бути досить дієвою. Однак її складання та реалізація потребує постійного моніторингу, пристосування до потреб сьогодення та належної уваги з боку органів державної влади та місцевого самоврядування.

#### Література

1. Власенко Р. В. Щодо кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я. *Вісник Національного інституту стратегічних досліджень*. 2021. № 9. С. 2–10.
2. Зверяков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шарпа О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція : монографія / Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса : Атлант VOI COIU, 2019. 241 с.
3. Камінська Т. М. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я України. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 38–50.
4. Полковнікова Н. О. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я населення на місцевому рівні в умовах децентралізації управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 16. С. 105–110.
5. Шубенко І. А., Стойко О. Я. Програмно-цільовий метод і проблеми його застосування в період реформування фінансування галузі охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 264–266.
6. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. Ст. 90. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc_info) (дата звернення: 14.12.2023).

7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 року № 695. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/КР200695?an=13> (дата звернення: 15.12.2023).

8. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації та проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 № 816. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#doc_info) (дата звернення: 14.12.2023).

9. Скільки зруйнованих шкіл та лікарень уже відновили: Шмигаль назвав цифри. *Слово і Діло: аналітичний портал*. 2023. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/31/novyna/suspilstvo/skilky-zrujnovanyx-shkil-ta-likaren-uzhe-vidnovyly-shmyhal-nazvav-cyfry> (дата звернення: 25.12.2023).

#### References

1. Vlasenko, R. V. (2021). Shchodo kadrovoho zabezpechennya haluzi okhorony zdorov'ya [Regarding Staffing in the Healthcare Sector]. *Visnyk Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen*, 9, 2–10 [in Ukrainian].

2. Zvieryakov, M. I., Kukharska, N. O., Klevtsevich, N. A., & Sharag, O. S. (2019). Stratehuvannya rehionalnoho rozvytku: teoriya, metodolohiya, kontsepsiya: monohrafiya [Regional development strategic planning: theory, methodology, concept] / Odeskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet MON Ukrayiny. Odesa: Atlant VOI SOIU [in Ukrainian].

3. Kaminska, T. M. (2015). Uroky zarubizhnykh krayin dlya reformuvannya okhorony zdorov'ya Ukrayiny [Lessons from Foreign Countries for Reforming Healthcare in Ukraine]. *Ekonomichna teoriya ta pravo*, 1 (20), 38–50 [in Ukrainian].

4. Polkovnikova, N. O. (2020). Finansove zabezpechennya sferi okhorony zdorov'ya naselennya na mistsevomu rivni v umovakh dezentralizatsiyi upravlinnya [Financial Support for Healthcare at the Local Level in Conditions of Decentralized Management]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya v Ukrayini*, 16, 105–110 [in Ukrainian].

5. Shubenko I. A., & Stoyko O. Ya. (2021). Programno-tsilovyy metod i problemy jogo zastosuvannya v period reformuvannya finansuvannya haluzi okhorony zdorov'ya [Program-Targeted Method and Challenges of Its Implementation During Healthcare Funding Reform]. *Biznes Inform*, 1, 264–266 [in Ukrainian].

6. Pro zasady derzhavnoyi rehionalnoyi polityky: Zakon Ukrayiny vid 05.02.2015 № 156-VIII [About the Principles of State Regional Policy: Law of Ukraine dated February 5, 2015 No. 156-VIII]. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#doc_info) [in Ukrainian].

7. Derzhavna stratehiya rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05.08.2020 roku № 695 [State Strategy for Regional Development for 2021–2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695]. (2020). *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/КР200695?an=13> [in Ukrainian].

8. Deyaki pytannya rozroblennya rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsiyi ta provedennya monitorynhu realizatsiyi zaznachenykh stratehii i planiv zakhodiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny; vid 04.08.2023 № 816 [Some Issues Regarding the Development of Regional Development Strategies and Action Plans, Implementation Monitoring, and Conducting Follow-up of the Strategies and Plans: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.08.2023 No. 816]. (2023). *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#doc\\_info](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#doc_info) [in Ukrainian].

9. Skilky zruynovanykh shkil ta likaren vzhe vidnovyly: Shmyhal nazvav tsyfry [How many destroyed schools and hospitals have already been restored: Shmyhal named the numbers]. (2023). *Slovo i Dilo: analitychnyi portal*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/10/31/novyna/suspilstvo/skilky-zrujnovanyx-shkil-ta-likaren-uzhe-vidnovyly-shmyhal-nazvav-cyfry> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 28.12.2023

УДК 35.072

**Голобородько Максим Юрійович**  
*кандидат технічних наук, старший науковий співробітник  
Центру воєнно-стратегічних досліджень  
Національний університет оборони України*  
**Holoborodko Maksym**  
*PhD, Senior Researcher of the  
Center for Military and Strategic Researches  
National Defence University of Ukraine*  
ORCID: 0000-0003-2381-7219

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9504

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

## ОГЛЯД ПІДХОДІВ, ЗАСТОСОВАНИХ У НАУКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТІЙНОГО АПАРАТУ З ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ

## OVERVIEW OF THE APPROACHES USED IN THE SCIENTIFIC ENVIRONMENT FOR DETERMINING THE CONCEPTUAL APPARATUS ON THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PROCESSES

**Анотація.** З початку збройної агресії РФ у 2014 році та активної її фази – повномасштабного вторгнення збройних сил РФ у лютому 2022 році, завдання підвищення ефективності управління системою забезпечення матеріальними ресурсами (далі – СЗМР) та ефективності її функціонування в умовах ведення бойових дій стає все більш актуальним. Це пов'язано з тим, що в умовах підготовки та здійснення забезпечення матеріальними ресурсами військ (сил) в ході ведення оборонної операції (далі – ОО) результативність заходів забезпечення буде істотно залежати від ефективності управління силами і засобами системи забезпечення матеріальними ресурсами. В статті визначена низка недоліків в організації процесу управління СЗМР, що призводить до зниження показника ефективності управління СЗМР, значення якого у деяких випадках не відповідає вимогам нормативних документів. Показано, що однією зі складових стійкого і надійного функціонування СЗМР в ході ведення ОО є управління. Питання оцінювання ефективності управління займає важливе місце під час застосування сил і засобів СЗМР в бою і операції. Тому оцінювання ефективності управління СЗМР є складовою частиною оцінювання ефективності бойових дій військ та їх забезпеченням матеріальними ресурсами. З метою удосконалення процесу управління СЗМР на основі проведеного аналізу ведення бойових під час відбиття нападу зс РФ, визначені особливості та недоліки існуючих наукових підходів щодо оцінювання ефективності управління СЗМР військ (сил) в ході ведення оборонної операції, які засновані на загальних вимогах до процесів управління без врахування особливостей управління саме заходами забезпечення матеріальними ресурсами. На практиці це призводить до зниження ефективності процесів управління СЗМР, тим більше в умовах постійного вогневого впливу противника, недостатнього рівня забезпеченості військ (сил) матеріальними ресурсами тощо. Запропоновані шляхи удосконалення підходів оцінювання ефективності управління СЗМР військ (сил) в ході ведення оборонної операції на основі оптимізації моделі функціонування СЗМР та удосконалення методик вибору раціональних способів застосування і розподілу сил і засобів забезпечення матеріальними ресурсами підрозділів в ході ведення ОО та підвищення на цій основі ефективності управління СЗМР до визначеного рівня.

**Ключові слова:** управління, ефективність, система забезпечення, матеріальні ресурси, оборонна операція.

**Summary.** Since the beginning of the armed aggression of the Russian Federation in 2014 and its active phase – the full-scale invasion of the Russian armed forces in February 2022, the task of improving the efficiency of management of the Material Resource Supply System (hereinafter – MRSS) and the effectiveness of its functioning in the conditions of hostilities is becoming increasingly relevant. This is due to the fact that in the context of preparation and implementation of the provision of material resources to troops (forces) in the course of a defense operation (hereinafter – OO), the effectiveness of the provision measures will significantly depend on the efficiency of management of the forces and means of the material resource provision system. The article identifies a number of shortcomings in the organization of the logistics management process, which leads to a decrease in the efficiency of logistics management, the value of which in some cases does not meet the requirements of regulatory

documents. It is shown that one of the components of the sustainable and reliable functioning of the MRSS in the course of conducting the OA is management. The issue of assessing the effectiveness of management is important when using the forces and means of the MRSS in combat and operations. Therefore, assessing the effectiveness of the management of the MRSS is an integral part of assessing the effectiveness of combat operations of troops and their provision with material resources. In order to improve the process of managing the logistics and military operations, based on the analysis of the conduct of combat operations during the repulsion of the attack of the Russian Armed Forces, the features and shortcomings of existing scientific approaches to assessing the effectiveness of managing the logistics and military operations of troops (forces) during a defensive operation, which are based on general requirements for management processes without taking into account the specifics of managing the provision of material resources. In practice, this leads to a decrease in the effectiveness of the processes of managing the MRSS, especially in conditions of constant enemy fire, insufficient provision of troops (forces) with material resources, etc. The article suggests ways to improve approaches to assessing the effectiveness of the management of the logistics and military operations of troops (forces) in the course of a defense operation on the basis of optimizing the model of the logistics and military operations and improving methods for choosing rational ways to use and distribute forces and means of providing material resources to units in the course of a defense operation and increasing the effectiveness of the logistics and military operations management to a certain level on this basis.

**Key words:** management, efficiency, support system, material resources, defense operation.

**Постановка проблеми.** У відповідності до стратегічних цілей і основних завдань, визначених Стратегічним оборонним бюлетенем України та Доктрини об'єднаної логістики у Збройних Силах України створена і функціонує система логістичного забезпечення складовою якої є — система забезпечення матеріальними ресурсами [1; 2].

Однією із складових стійкого і надійного функціонування СЗМР в умовах бойових дій є підсистема управління. Тому проведення досліджень та визначення підходів, що пов'язані з досягненням встановленого рівня ефективності управління

СЗМР ході ведення оборонної операції в сучасних умовах залишаються актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам оцінювання ефективності управління підприємством приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: А. О. Устенко [5], Л. В. Балабанова [9], Р. І. Біловод [13], Н. І. Ленська [19], І. В. Іванова [26], Т. В. Харчук [23], О. Г. Бондаренко [37] та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи

Таблиця 1

Сутність тлумачення поняття «оцінювання ефективності управління»

Автор	Тлумачення поняття
Устенко А. О. [5]	комплекс, що включає цільову, забезпечувальну, функціональну, керуючу, керовану, науково-методичну та зовнішню підсистеми, які сприяють ухваленню та реалізації конкурентоспроможних управлінських рішень, спрямованих на задоволення заданої ринкової потреби; це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності в конкурентному середовищі
Бондаренко І. В. [6]	процеси управління, які забезпечують його ефективність: процес, функція, інформація, а також людина, підрозділ, як елемент процесу, виконавець функції, людина як соціальний об'єкт і мотивація.
Одінцова Г. С. [7]	процесний підхід щодо формування складових системи управління, за яким система управління включає такі складові: кадри управління; структурно-функціональне забезпечення; методи управління; техніку і технологію; інформацію.
Кузьмін О. Є. та Георгіаді Н. Г. [8]	забезпечення системи якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань.
Балабанова Л. В. [9]	оцінювання ефективності слід розглядати з точки зору монокритеріального та полікритеріального підходів. Монокритеріальний підхід передбачає оптимізацію (максимізацію або мінімізацію) одного з параметрів ефективності. При полікритеріальному підході оптимізують кілька параметрів ефективності.
Сочівець А. П. [10]	Виділив фрагментарний підхід, що характеризується ситуативністю, селективний — локальністю і комплексний — оцінка проводиться по сукупності окремих елементів системи управління. Даний підхід дозволяє використовувати значну кількість показників, що не завжди неоднозначно характеризує ефективність управління.

Джерело: систематизовано автором

управління господарюючим суб'єктом в цілому та її окремих складових.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз основних підходів застосованих у науковому середовищі для визначення понятійного апарату з ефективності процесів управління.

**Виклад основного матеріалу.** Проведені раніше дослідження та досвід широкомасштабної збройної агресії РФ, а також досвід операції Об'єднаних

сил (АТО) показали, що в умовах підготовки та здійснення забезпечення матеріальними ресурсами військ (сил) в ході ведення оборонної операції ефективність заходів забезпечення буде істотно залежати від якості управління СЗМР. Поряд з цим виявлено низку недоліків в цьому процесі, які призводять до зниження показника ефективності управління СЗМР, значення якого у деяких випадках не відповідає заданим вимогам [3; 4].

Таблиця 2

**Підходи до визначення поняття «ефективність управління»**

№	Автор	Формування поняття	Переваги	Недоліки
<i>1. Ресурсний підхід</i>				
1.	Сметанюк О. А. [10]	категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності в підсумковий результат роботи	Оцінка ефективності управління зводиться до розрахунку співвідношення величини витрат на управління й отриманих при цьому результатів, у першу чергу тих, які відображають підвищення ефективності виробництва	Ресурсомісткість не відображає необхідність, достатність і своєчасність отриманого ефекту при нормальному функціонуванні та розвитку
2.	Завадський Й. С. [11]	показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій		
<i>2. Комплексний підхід</i>				
3.	Бернет Дж. [12]	комплексна та багатогранна категорія, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності	Передбачає проведення досліджень на системному рівні з визначенням множини факторів, що впливають на рівень ефективності, та встановлення існуючих взаємозв'язків як основи формування управлінських рішень	Відсутність єдиного погляду на склад елементів комплексної оцінки ефективності
4.	Криворучко Я. Ю. [13]	комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін		
5.	Рац О. М. [14]	комплексна характеристика, яка відображає ступінь використання ресурсних витрат, спроможність досягати поставлених цілей та здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі		
<i>3. Системний підхід</i>				
6.	Біловол Р. І. [15]	управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи	Дозволяє встановити логічний взаємозв'язок між об'єктом дослідження, тобто управлінням, та предметом дослідження — ефективністю управління	Не визначає, які фактори впливають на управління і як середовище впливає на результат діяльності
7.	Маркіна І. А. [16]	система, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму, елементами якого є планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль		
8.	Щеглова О. Ю. [17]	здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики бізнесу (його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв		

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 3

Методи оцінювання ефективності управління

№	Метод	Характеристика методу
1.	Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників від базових, що відображають рівень ефективності управління.
2.	Групування	виділення серед сукупності досліджуваних установ однорідних з яких-небудь ознаками груп.
3.	Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
4.	Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів.
5.	Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності установи.
6.	Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядковує шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу.
7.	Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управлінням в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління.
8.	Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості приватних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження.
9.	Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечіткоюмножинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого — поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок.
10.	Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вихідної інформації.
11.	Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язку, взаємозалежності моделює системи і вдосконалити її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі.
12.	Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки.
13.	Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників.
14.	Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними.
15.	Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування установ способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
16.	Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів.
17.	Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами установ, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів.
18.	VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника — вартості установи. Вартість оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості — EVA (Economic Value Added).

Джерело: складено автором на основі джерел [18–36]

До таких недоліків відносяться:

- не завершення процесу переходу на структури управління, згідно стандартів НАТО;
- відсутність на озброєнні ЗС України відповідної автоматизованої системи управління логістичним забезпеченням з певною електронною базою даних;
- відсутність можливості щодо обміну електронними файлами, з відповідним грифом обмеження доступу, через захищені системи обміну інформацією Збройних Сил України між військовими частинами та органами військового управління;
- незакінчений процес мобілізаційного планування в державі до початку введення правового режиму воєнного стану, неврахування реальної потреби всіх складових Сил оборони в мобілізаційних резервах (наприклад, війська територіальної оборони);
- в штатах військових частин прописана застаріла автомобільна техніка часів СРСР, яка вже не використовується у національній економіці України;
- не виконання покладених мобілізаційних завдань відповідними визначеними підприємствами національної економіки.

Причини цих недоліків, на погляд автора, полягають у недосконалості існуючих наукових підходів до підвищення ефективності управління СЗМР військ (сил) в ході ведення оборонної операції і як наслідок — відсутні досконало розроблені практичні рекомендації щодо ефективного управління силами і засобами СЗМР в умовах ведення бойових дій і впливу несприятливих факторів.

Тому метою статті є визначення шляхів підвищення ефективності управління СЗМР в умовах ведення бойових дій на основі проведення аналізу існуючих наукових підходів в цій галузі.

Як відомо, для вирішення завдань забезпечення матеріальними ресурсами військ (сил) створюється СЗМР, як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів, зв'язки між якими ґрунтуються на комплексних підходах до побудови організаційних структур, виходячи з єдиних методологічних поглядів щодо її створення.

В основі наукових підходів щодо оцінювання ефективності системи управління та дослідження теорії управління військами складають закони (закономірності) і принципи управління, системи, організаційні форми і методи управління.

Наука управління військами в ході бойових дій передбачає необхідність прогнозування розвитку бойової обстановки, яке повинне спиратися на достовірну інформацію, всебічний і точний розрахунок за допомогою сучасних методів моделювання і прогнозування.

Розглянемо сутність поняття «оцінювання ефективності управління» на основі аналізу деяких авторів (табл. 1).

В наукових публікаціях з проблем управління застосовуються різні підходи до тлумачення понять «ефективності управління», оцінювання ефективності управління і методи оцінювання ефективності управління.

При визначенні поняття «ефективність управління», автори застосовують різні підходи, які узагальнюються як ресурсний підхід, комплексний підхід і системний підхід. Підходи до визначення поняття «ефективність управління» наведені в (табл. 2).

Крім того в умовах нестабільності вітчизняного ринку і невисокої продуктивності важливого значення набуває вибір основних методів оцінювання ефективності управління, які відповідатимуть особливостям її функціонування і змінам зовнішнього середовища (табл. 3).

В роботах, Белай С. [37] та Бондаренка О.Г. [38], Шуєнкін В.О., Хазановича О.І., Марко І.Ю. [39], Малих В.В., Остапчука А.І. [40] та інших авторів обґрунтовано, що управління СЗМР, спільних дій формувань сектору безпеки і оборони під час кризових ситуацій, що загрожують безпеці Україні представляє собою безперервний процес планування та визначення потреб у матеріальних ресурсах відповідної номенклатури під час виконання функцій логістичного забезпечення [2, 41].

Однак питання управління СЗМР в приведених моделях та методах висвітлені недостатньо.

Наприклад, не враховано залежність бойового потенціалу від СЗМР, запропоновані показники є недостатніми та потребують доповнення показниками ефективності управління СЗМР. Це зумовлює відсутність досконало розроблених практичних рекомендацій щодо ефективності управління СЗМР військ (сил) в ході ведення оборонної операції і впливу несприятливих факторів.

**Висновки.** Розглянуті підходи, застосовані авторами наукових публікацій з проблем управління щодо категорій «ефективність управління», «оцінювання ефективності управління» та «методи оцінювання ефективності управління», можуть служити до визначення відповідних формувань в дослідженнях щодо оцінювання ефективності управління системою забезпечення матеріальними ресурсами при веденні бойових дій. А також для розроблення у подальшому відповідних показників ефективності управління СЗМР бойових дій угруповань військ.



### Література

1. Стратегічний оборонний бюлетень України : Указ Президента України від 17.09.21 № 473/2021.
2. Доктрина об'єднана логістика / Військова керівна доктринальна публікація військовим організаційним структурам, що визначає погляди та основні положення щодо ЛЗ ЗСУ від 19 вересня 2020 року (ГУЛ ГШ ЗС України з ЦНДІ ЗС України).
3. Інформаційний бюлетень щодо аналізу роботи органів управління та військових частин (підрозділів тилового забезпечення під час виконання завдань з тилового забезпечення військ (сил). Київ : Тил ЗС України, 2014.
4. Організація логістичного (тилового) забезпечення військ (сил) Збройних Сил в операціях : навч. посіб. / Лазоренко В. І., Ткаченко В. В., Кивлюк В. С. та ін.; під ред. І. О. Власова. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. 300 с.
5. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 15.09.2023).
6. Бондаренко І. В. Ефективність управління підприємством — ключова задача менеджмента. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>. (дата звернення: 10.09.2023).
7. Одинцова Г. С. Методологические основы преобразования системы управления предприятием. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). С. 111–113.
8. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2006. 368 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак А. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр учбової літ., 2011. 468 с.
10. Сочівець О. П., Сметанюк О. А. Етимологія категорії «Ефективність управління організацією». *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8 (98). С. 136–140.
11. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вузів України (3 і 4 рівня акредитації). Київ : УФІМБ, 1997. 543 с.
12. Burnett J., Moriarty S. Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach. University of Denver, 1998. 864 p.
13. Чухрай Н. І., Криворучко Я. Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнеспартнерами : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.
14. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний про- стір*. 2008. № 15. С. 275–285.
15. Біловол Р. І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
16. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Сторожук В. П. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.
17. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визна- чення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 186–190.
18. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура рин- ку*. 2020. № 39. С. 238–244. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/41.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/41.pdf) (дата звер- нення: 14.09.2023).
19. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 10.09.2023).
20. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурс- ного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.
21. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економі- ка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15, Вип. 2 (33). С. 105–122.
22. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 161. С. 86–89. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_86-89.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_86-89.pdf) (дата звернен- ня: 11.09.2023).
23. Мочерний С. В. Економічна теорія : посібник. Київ : Академія, 2001. 656 с.
24. Божкова В. В. Удосконалення підходів до оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка*. Суми : ВТД «Універ- ситетська книга», 2008. Розд. 11. С. 413–421.
25. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні пробле- ми економіки*. 2008. № 7(85). С. 71–76.
26. Коритько Т. Ю. Фактори формування потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Модернізація фінансово-кредитної системи України: Виклики глобалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (24 березня 2017 року)* Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2017. С. 161–164.

27. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 5. С. 167–170.
28. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
29. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 345–347.
30. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (дата звернення: 14.09.2023).
31. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2010. № 58. С. 8–13.
32. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
33. Лутковська С.М., Цицкун О.П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf) (дата звернення: 12.12.2023).
34. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5 (67). С. 100–106.
35. Пушкар О.І., Андрющенко Т.Ю. Методи оцінки ефективності систем управління взаємовідносинами. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 1(68). С. 162–168. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21687> (дата звернення: 11.09.2023).
36. Гудзь П., Гудзь М., Чернятин М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*. 2022. № 3. С. 27–32. doi: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-5>.
37. Бєлай С., Бондаренко О. Удосконалення механізмів реагування на кризові ситуації, що загрожують державній безпеці України. Процес модернізації системи державного управління: адміністративний та фінансовий аспекти: монографія / за заг. ред. А.Нестеренко. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 19–33.
38. Бондаренко О.Г. Сутність управління логістичним забезпеченням спільних дій формувань сектора безпеки й оборони під час кризових ситуацій, що загрожують державній безпеці України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Том 29 (68), № 1. С. 210–217.
39. Романченко І.С., Шуєнкін В. О, Хазанович О.І., Марко І.Ю. Теоретичні основи аналізу, моделювання та синтезу системи матеріально-технічного забезпечення як просторово-розподіленої системи. Київ : ЦНДІ ЗС України, 2013. 221 с.
40. Малых В.В., Бондаренко Л.О., Остапук А.И., Руденко В.И. Применение штабных моделей оценки состояния системы управления войсками при планировании и в ходе операции (боя). *Системы і технології зв'язку, інформатизації та кібербезпеки: зб. наук. пр. ВІТІ* 2018. № 1. С. 64–72. URL: [https://www.viti.edu.ua/files/zbk/2018/8\\_1\\_2018.pdf](https://www.viti.edu.ua/files/zbk/2018/8_1_2018.pdf) (дата звернення: 12.09.2023).
41. Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 11.10.2016 року № 522.

#### References

1. Stratehichnyi oboronnyi biuletен Ukraine: Ukaz Prezidenta Ukraine vid 17.09.21 № 473/2021.
2. Doktryna obiednana lohystyka / Viiskova kerivna doktrynalna publikatsiia viiskovym orhanizatsiinym strukturam, shcho vyznachaie pohliady ta osnovni polozhennia shchodo LZ ZSU vid 19 veresnia 2020 roku (HUL HSh ZS Ukraine z TsNDI ZS Ukraine).
3. Informatsiinyi biuletен shchodo analizu roboty orhaniv upravlinnia ta viiskovykh chastyn (pidrozdiliv tylovoho zabezpechennia pid chas vykonannia zavdan z tylovoho zabezpechennia viisk (syl). Kyiv: Tyl ZS Ukraine, 2014.
4. Orhanizatsiia lohystychnoho (tylovoho) zabezpechennia viisk (syl) Zbroinykh Syl v operatsiiakh: navch. posib. / Lazorenko V.I., Tkachenko V.V., Kyvliuk V.S. ta in.; pid red. I.O. Vlasova. Kyiv: NUOU im. Ivana Cherniakhovskoho, 2020. 300 s.
5. Ustenko A.O. Systema upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2014. Vyp. 10. S. 96–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (date of access: 15.09.2023).
6. Bondarenko I.V. Effektivnost upravleniya predpriatiem — klyuchevaya zadacha menedzhmenta. *Das Management*. 2010. № 5. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/ef-management>. (date of access: 10.09.2023).
7. Odintsova G.S. Metodologicheskie osnovy preobrazovaniya sistemy upravleniya predpriatiem. *Ekonomika rozvytku*. 2005. № 4 (36). S. 111–113.
8. Kuzmin O.Ye., Heorhiadi N.H. Formuvannia i vykorystannia informatsiinoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva: monohrafiia. Lviv: Lvivska politekhnik, 2006. 368 s.

9. Balabanova L. V., Sardak A. V. Upravlinnia personalom: navch. posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi lit., 2011. 468 s.
10. Sochivets O. P., Smetaniuk O. A. Etymolohiia katehorii "Efektyvnist upravlinnia orhanizatsiieu". *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 8 (98). S. 136–140.
11. Zavadskyi Y. S. Menedzhment: pidruch. dlia stud. ekon. spets. vuziv Ukrainy (3 i 4 rivnia akredytatsii). Kyiv: UFIMB, 1997. 543 s.
12. Burnett J., Moriarty S. Introduction to Marketing Communications: An Integrated Approach. *University of Denver*, 1998. 864 p.
13. Chukhrai N. I., Kryvoruchko Ya. Yu. Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznespartneramy: monohrafiia. Lviv: Rastr-7, 2008. 360 s.
14. Rats O. M. Vyznachennia sutnosti poniattia "efektyvnist funktsionuvannia pidpriemstva". *Ekonomichnyi prostir*. 2008. № 15. S. 275–285.
15. Bilovol R. I. Upravlinnia efektyvnistiu: oporny konspekt lektsii. Poltava: RVTs PUSKU, 2005. 61 s.
16. Markina I. A., Bilovor R. I., Storozhuk V. P. Menedzhment pidpriemstva: oporny konspekt lektsii. Poltava: RVV PUSKU, 2003. 147 s.
17. Shcheglova O. Yu., Sudakova O. I., Lazhe M. V. Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom ta pidkhody do yii vyznachennia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2017. Vyp. 12, Ch. 2. S. 186–190.
18. Seleznova H. O., Ippolitova I. Ya. Efektyvnist systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Infrastruktura rynku*. 2020. № 39. S. 238–244. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/41.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/41.pdf) (date of access: 14.09.2023).
19. Borshch V. I. Analiticheskii instrumentariy otsenki effektivnosti sistem upravleniya predpriatiem v innovatsionnoy ekonomike. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2012. № 2 (39). S. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (date of access: 10.09.2023).
20. Voronin O. Vyznachennia pokaznykiv ekonomichnoi efektyvnosti vyrobnytstva na osnovi modifikatsii re-sursnoho pidkhodu. *Ekonomika Ukrainy*. 2007. № 10. S. 29–37.
21. Rudinska O. V., Lenska N. I. Suchasna struktura ta efektyvnist metodiv menedzhmentu. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2016. Tom 15, Vyp. 2 (33). S. 105–122.
22. Vysochyna M. V. Analiz metodiv otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia. *Kultura narodov Prichernomor'ya*. 2009. № 161. S. 86–89. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/161/knp161\\_86-89.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_86-89.pdf) (date of access: 11.09.2023).
23. Mochernyi S. V. Ekonomichna teoriia: posibnyk. Kyiv: Akademiia, 2001. 656 s.
24. Bozhkova V. V. Udoskonalennia pidkhodiv do otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti marketynhovyykh zakhodiv. *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: monohrafiia / za zah. red. S. M. Illiashenka*. Sumy: VTD "Universytetska knyha", 2008. Rozd. 11. S. 413–421.
25. Arefieva O. V., Kharchuk T. V. Ekonomichni zasady formuvannia potentsialu pidpriemstva. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2008. № 7(85). S. 71–76.
26. Korytko T. Yu. Faktory formuvannia potentsialu konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Modernizatsiia finansovo-kredytnoi systemy Ukrainy: Vykyky hlobalizatsii: materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii* (24 bereznia 2017 roku) Kryvyi Rih: DonNUET im. M. Tuhana-Baranovskoho. 2017. S. 161–164.
27. Tarasova H. O. Metody upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2015. № 5. S. 167–170.
28. Ivanova I. V. Profesionalizatsiia menedzhmentu: monohrafiia. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2006. 695 s.
29. Kyrpychenko K. S. Analiz osnovnykh pryntsyviv i metodiv upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2011. № 36. S. 345–347.
30. Seleznova H. O., Ippolitova I. Ya. Otsiniuvannia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Efektyvna ekonomika*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711> (date of access: 14.09.2023).
31. Synihovets O. M. Suchasni pidkhody do otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. *Visnyk NTU "KhPI". Serii: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*. 2010. № 58. S. 8–13.
32. Malska M. P., Bilous S. V. Menedzhment orhanizatsii: teoriia ta praktyka: navch. posib. Kyiv: SBA-print, 2020. 190 s.
33. Lutkovska S. M., Tsytskun O. P. Teoretyko-metodolohichni zasady efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom. *Efektyvna ekonomika*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/80.pdf) (date of access: 12.12.2023).
34. Piletska S. T., Korytko T. Yu. Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii otsinky. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2018. № 5 (67). S. 100–106.
35. Pushkar O. I., Andriushchenko T. Yu. Metody otsinky efektyvnosti system upravlinnia vzaiemovidnosynamy. *Visnyk KhNT U*. 2019. № 1(68). S. 162–168. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/21687> (date of access: 11.09.2023).

36. Hudz P., Hudz M., Cherniatin M. Otsinka efektyvnosti upravlinnia promyslovoho pidpriemstva na osnovi finansovykh pokaznykiv diialnosti. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. 2022. № 3. S. 27–32. doi: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-5>.

37. Bielai S., Bondarenko O. Udoskonalennia mekhanizmiv reahuvannia na kryzovi sytuatsii, shcho zahrozhuiut derzhavnii bezpetsi Ukrainy. Protses modernizatsii systemy derzhavnogo upravlinnia: administratyvnyi ta finansovy aspekti: monohrafiia / za zah. red. A. Nesterenko. Odesa: Vydavnychiy dim “Helvetyka”, 2017. S. 19–33.

38. Bondarenko O. H. Sutnist upravlinnia lohistychnym zabezpechenniam spilnykh dii formuvan sektora bezpeky y oborony pid chas kryzovykh sytuatsii, shcho zahrozhuiut derzhavnii bezpetsi Ukrainy. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. 2018. Tom 29 (68), № 1. S. 210–217.

39. Romanchenko I. S., Shuienkin V. O., Khazanovych O. I., Marko I. Yu. Teoretychni osnovy analizu, modeliuvan-  
nia ta syntezy systemy materialno-tekhnichnoho zabezpechennia yak prostorovo-rozpodilenoj systemy. Kyiv: TsNDI  
ZS Ukrainy, 2013. 221 s.

40. Malykh V. V., Bondarenko L. O., Ostapuk A. I., Rudenko V. I. Primenenie shtabnykh modeley otsenki sostoy-  
aniya systemy upravleniya voyskami pri planirovanii i v khode operatsii (boya). Systemy i tekhnolohii zviazku,  
informatyzatsii ta kiberbezpeky: zb. nauk. pr. VITI 2018. № 1. S. 64–72. URL: [https://www.viti.edu.ua/files/  
zbk/2018/8\\_1\\_2018.pdf](https://www.viti.edu.ua/files/zbk/2018/8_1_2018.pdf) (date of access: 12.09.2023).

41. Pro zatverdzhennia Osnovnykh polozhen lohistychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy: Nakaz Minis-  
terstva oborony Ukrainy vid 11.10.2016 roku № 522.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2023

**Климосьюк Андрій Сергійович**  
кандидат юридичних наук,  
керівник проєктів  
Аналітичний центр «Інститут законодавчих ідей»  
**Klymosyuk Andriy**  
PhD in Law,  
Project Coordinator  
Institute of Legislative Ideas  
ORCID: 0000-0001-5017-3231

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9519

## СУБ'ЄКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

### SUBJECTS OF IMPLEMENTATION OF THE STATE SANCTIONS POLICY OF UKRAINE

**Анотація.** У статті визначено систему та структуру суб'єктів, які реалізують державну санкційну політику в Україні ні залежно від етапів санкційного процесу, з урахуванням останніх законодавчих змін та запровадження нових видів обмежувальних заходів. Обґрунтовано, що система таких суб'єктів є достатньо розгалуженою. Зважаючи на це, запропоновано виділяти вузьке та широке коло суб'єктів реалізації санкційної політики, де до вузького віднесено конкретно визначених у нормативно-правових актах суб'єктів, здебільшого органів державної влади, які зобов'язані вчинити або ж навпаки утримуватись від вчинення певних дій, а до широкого – усіх інших суб'єктів, котрі повинні дотримуватись та забезпечувати виконання санкцій. Вперше систематизовано суб'єктів, які забезпечують реалізацію застосованих санкцій залежно від кожного їх виду, визначеного у профільному Законі України «Про санкції». Доведено, що не для усіх видів санкцій чітко визначено суб'єкта їх реалізації. Щодо деяких видів відсутнє спеціальне нормативне регулювання, яке б визначало процедуру реалізації такої санкції, а санкцію у виді позбавлення державних нагород України, інших форм відзначення взагалі неможливо реалізувати через законодавчу колізію. Усі ці недоліки правового забезпечення істотно знижують ефективність публічного управління санкційними процесами в Україні. Це підкреслює гостру необхідність удосконалення державної санкційної політики як складової національної безпеки України, особливо в умовах викликів, зумовлених повномасштабним вторгненням росії. Запропоновані автором підходи та зроблені висновки можуть бути використані як розробниками політик, так і самими суб'єктами реалізації державної санкційної політики.

**Ключові слова:** санкції, державна санкційна політика, суб'єкти реалізації санкцій.

**Summary.** The article defines the system and structure of entities implementing the State sanctions policy in Ukraine depending on the stages of the sanctions process, taking into account the latest legislative changes and introduction of new types of restrictive measures. The author proves that the system of such entities is quite extensive. Given this, the author proposes to distinguish between a narrow and a broad range of subjects of sanctions policy implementation, where the narrow range includes the subjects specifically defined in legal acts, mainly public authorities, which are obliged to perform or refrain from performing certain actions, and the broad range includes all other subjects who must comply with and enforce sanctions. For the first time, the author systematizes the entities that ensure the implementation of sanctions, depending on each type of sanction defined in the relevant Law of Ukraine «On Sanctions». It is proved that not all types of sanctions clearly define the subject of their implementation. For some types, there is no special regulatory framework that would determine the procedure for implementing such a sanction, and the sanction of deprivation of state awards of Ukraine and other forms of honors cannot be implemented at all due to a legislative conflict. All these shortcomings of legal framework significantly reduce the effectiveness of public administration of sanctions processes in Ukraine. This underscores the urgent need to improve the state sanctions policy as a component of Ukraine's national security, especially in the face of the challenges posed by Russia's full-scale invasion. The approaches proposed by the author and the conclusions drawn can be used by both policy makers and the subjects of the state sanctions policy implementation.

**Key words:** sanctions, state sanctions policy, subjects of sanctions implementation.

**П**остановка проблеми. Наразі можна спостерігати як санкції стають потужним заходом впливу на порушників міжнародного права. Перш за все, це пов'язано з намаганням цивілізованого світу зупинити найбільшого агресора XXI сторіччя — Росію, яка, після повномасштабного вторгнення в Україну, стала найбільш санкціонованою державою світу [1]. Цілком очевидно, що й Україна як жертва агресії активно застосовує обмежувальні заходи, реагуючи на існуючі загрози національній безпеці. Однак, незважаючи на значний прогрес в підходах до реалізації публічного управління санкційними процесами, досі відсутнє системне бачення суб'єктів, які реалізують цю політику, що може негативно впливати на її ефективність, породжувати правову невизначеність та навіть призводити до порушення прав. Як наслідок, мета застосування національних санкцій не досягається повною мірою, що також може мати негативний вплив на реалізацію санкційної політики державами-партнерами, адже саме Україна має показувати приклад максимальної ефективності, таким чином спонукаючи інших використовувати цей засіб тиску на країну-агресора.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема санкцій була предметом досліджень науковців здебільшого у сфері міжнародного права (Р. Морозюк [2], Ю. Блажевич [3], М. Баймуратов [4], Ю. Малишева [5]) та політології (В. Пахіль [6], Ю. Седляр [7]). Натомість питанням реалізації державної санкційної політики приділено недостатньо уваги. На сьогодні, фактично відсутні наукові праці щодо механізмів публічного управління санкційними процесами, що свідчить про необхідність комплексного дослідження у цій царині.

**Ціллю цієї статті** є формування системного підходу до суб'єктів реалізації державної санкційної політики на усіх етапах санкційного процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Можна стверджувати, що державна санкційна політика фактично почала формуватися у 2014 році як реакція на анексію Росією Криму та початком війни на Донбасі. Новим витком її розвитку стало повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, що потребувало більш жорстких та рішучих кроків задля захисту національної безпеки України. З'явилися нові санкційні обмеження, а раніше застосовні підходи до реалізації санкційної політики змінилися. Однак навіть до 2022 року в доктрині публічного управління санкційними процесами було відсутнє системне бачення суб'єктів, які реалізують санкційну політику держави. Його необхідність викликана тим, що до цих процесів може бути залучене досить широке коло суб'єктів, які є неоднорідними за своєю структурою. Навіть якщо говорити про суб'єктів реалізації санкційної політики з державного сектору, то можна говорити про залучення усіх трьох гілок державної влади,

а перелік конкретних державних органів є досить розгалуженим. Зокрема, це зумовлено тим, що поняття санкцій охоплює різні за природою обмежувальні заходи. Профільний Закон України «Про санкції» (далі — Закон) [8] визначає 32 їх види.

Пропонуємо виділяти 2 кола суб'єктів реалізації державної санкційної політики — вузьке та широке.

До вузького можна віднести конкретних суб'єктів, які визначені у нормативно-правових актах та які, з метою реалізації державної санкційної політики, зобов'язанні вчинити або ж навпаки утримуватись від вчинення певних дій. Наприклад, це державні органи, які наділені повноваженнями застосовувати чи реалізовувати санкції.

До широкого кола суб'єктів реалізації державної санкційної політики можна віднести усіх інших, конкретно не визначених суб'єктів (або ж визначених в законодавстві лише в загальних рисах), котрі зобов'язані вчинити певні дії, або ж, у більшості випадків, утримуватись від вчинення певних дій, які можуть порушувати санкції.

Пропонуємо застосувати описаний підхід при визначення суб'єктів реалізації державної санкційної політики на кожному з етапів санкційного процесу.

I) Ініціювання застосування санкцій.

На цьому етапі реалізують державну санкційну політику суб'єкти вузького кола. Відповідно до ч. 1 ст. 5 Закону пропозиції щодо застосування, скасування та внесення змін до санкцій виносяться:

- Верховною Радою України;
- Президентом України;
- Кабінетом Міністрів України;
- Національним банком України;
- Службою безпеки України.

Суб'єктом, уповноваженим ініціювати санкцію у виді стягнення в дохід держави активів є Міністерство юстиції, яке подає позовну заяву про стягнення до Вищого антикорупційного суду. Ця санкція має винятковий характер та спрямована на очищення української економіки від активів пособників агресора, а також створення фінансової основи для компенсації завданої внаслідок агресії шкоди. Ґрунтовний аналіз механізму застосування цього виду санкцій буде відображений у наступних публікаціях.

Таким чином законодавством конкретно визначено 6 суб'єктів, які можуть ініціювати застосування санкцій.

II) Застосування (скасування та внесення змін) санкцій.

На цьому етапі реалізують державну санкційну політику теж суб'єкти вузького кола, які чітко визначені в Законі та залежать від того, секторальна чи персональна санкція застосовується.

Секторальні санкції, тобто ті, що стосуються держав чи невизначеного кола осіб певного виду діяльності:

- приймаються РНБО;
- вводяться в дію указом Президента України;
- затверджуються постановою Верховної Ради України.

Персональні санкції, тобто ті, що стосуються окремих фізичних чи юридичних осіб:

- приймаються РНБО;
- вводяться в дію указом Президента України.

Виняткова санкція у виді стягнення в дохід держави активів накладається рішенням Вищого антикорупційного суду. Станом на кінець 2023 року було винесено 32 рішення про стягнення активів російських олігархів, пропагандистів, колаборантів та інших пособників агресії. Детально кожна справа проаналізована у дослідженні Аналітичного центру «Інститут законодавчих ідей» [9].

Також окремий порядок застосування передбачений для санкції у виді припинення дії міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Така санкція застосовується Верховною Радою України за поданням Президента України або іншого суб'єкта законодавчої ініціативи (Уряд).

Отже, Закон визначає 5 суб'єктів, які можуть бути долучені до застосування санкцій.

### III) Реалізація застосованих санкцій.

На вказаному етапі до реалізації державної санкційної політики залучається найбільше суб'єктів, як вузького, так і широкого кола. Оскільки санкції є різними за своєю природою, пропонуємо визначити суб'єктів щодо кожного з 32 їх видів, перелічених у ст. 4 Закону, тим паче, що законодавством вони прямо не зазначаються:

#### 1) блокування активів

Суб'єктами реалізації вузького кола є:

- Міністерство юстиції, яке вживає заходів щодо виявлення та розшуку активів фізичних та юридичних осіб, зазначених у відповідних рішеннях Ради національної безпеки і оборони України, а також звертається до відповідних органів та/або посадових осіб з вимогою вчинити дії, спрямовані на тимчасове позбавлення відповідних осіб права користуватися та розпоряджатися незаблокованими активами (абз. 2 ч. 8 ст. 5 ЗУ «Про санкції»);

Суб'єктами реалізації широкого кола є:

- Органи державної влади, органи місцевого самоврядування та інші суб'єкти у межах наданих їм повноважень (абз. 1 ч. 8 ст. 5 ЗУ «Про санкції»)
- Банки України та філії іноземних банків, небанківські установи (Постанова Правління НБУ 11.05.2023 № 65)
- Депозитарні установи та особи, які провадять клірингову діяльність, емітенти цінних паперів, інвестиційні фірми, компанії з управління активами, адміністратори недержавних пенсійних фондів (Рішення НКЦПФР від 13.10.2015 № 1707).

#### 1-1) стягнення в дохід держави активів

Суб'єктом реалізації цієї санкції є Фонд державного майна України, який здійснює управління стягнутими активами, а також здійснює реалізацію таких активів (ч. 3 ст. 5-1 ЗУ «Про санкції»).

#### 2) обмеження торговельних операцій

Суб'єктами реалізації цієї санкції є депозитарні установи, інвестиційні фірми, компанії з управління активами (Рішення НКЦПФР від 13.10.2015 № 1707).

3) обмеження, часткове чи повне припинення транзиту ресурсів, польотів та перевезень територією України

Суб'єктами реалізації цієї санкції є Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України, Мінінфраструктури, Державіаслужба (Кодекс торговельного мореплавства України, Повітряний кодекс України, Постанова КМУ від 6 грудня 2017 р. № 954).

4) запобігання виведенню капіталів за межі України

Суб'єктами реалізації такої санкції є:

- Банки України та філії іноземних банків, небанківські установи (Постанова Правління НБУ 11.05.2023 № 65)
- Депозитарні установи, інвестиційні фірми, компанії з управління активами (Рішення НКЦПФР від 13.10.2015 № 1707).

5) зупинення виконання економічних та фінансових зобов'язань

Конкретно визначеним суб'єктом реалізації цієї санкції є Державна податкова служба (ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо застосування спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» (набрання чинності 29.01.2024).

Суб'єктами реалізації широкого кола є:

- Банки України та філії іноземних банків, небанківські установи (Постанова Правління НБУ 11.05.2023 № 65)
- Депозитарні установи, емітенти цінних паперів, інвестиційні фірми, компанії з управління активами, адміністратори недержавних пенсійних фондів (Рішення НКЦПФР від 13.10.2015 № 1707).

6) анулювання або зупинення ліцензій та інших дозволів ...

Законодавством визначено таких суб'єктів реалізації санкції:

- Державна регуляторна служба (ст. 16 ЗУ «Про ліцензування видів господарської діяльності»)
- Держгеонадра (ст. 13 Кодексу України про надра)
- Державна податкова служба (ЗУ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо застосування спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» (набрання чинності 29.01.2024).

Також цю санкцію реалізує широке коло інших ліцензіарів, які повинні анулювати чи зупинити ліцензію підсанкційної особи.

6<sup>-1</sup>) заборона поширення медіа на території України

Вказана санкція реалізується Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення (ч. 9 ст. 65 ЗУ «Про медіа»)

7) заборона участі у приватизації, оренді державного майна ...

Конкретним суб'єктом, який реалізує цю санкцію є ФДМУ (ЗУ «Про оренду державного та комунального майна», ЗУ «Про приватизацію державного і комунального майна»).

Також реалізує цю санкцію широке коло органів, до сфери управління яких належить балансоутримувач.

8) заборона користування радіочастотним спектром України

Законодавство уповноважує на реалізацію цієї санкції:

- Національну раду України з питань телебачення і радіомовлення (ч. 9 ст. 50 ЗУ «Про медіа»)
- Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (далі — НКЕК) (ст. 54 ЗУ «Про електронні комунікації»).

9) обмеження або припинення надання електронних комунікаційних послуг і використання електронних комунікаційних мереж

Така санкція реалізується НКЕК (ст. 54 ЗУ «Про електронні комунікації») та постачальниками електронних комунікаційних мереж та/або послуг (Ст. 115-1 ЗУ «Про електронні комунікації»).

10) заборона здійснення публічних та оборонних закупівель ...

Ця санкція реалізується Мінекономіки (ст. 17 ЗУ «Про публічні закупівлі» та державними замовниками у сфері оборони (ст. 13 ЗУ «Про оборонні закупівлі»).

11) заборона або обмеження заходження іноземних невійськових суден та військових кораблів до територіального моря України, її внутрішніх вод, портів та повітряних суден до повітряного простору України або здійснення посадки на території України

Ця санкція реалізується:

- Державною службою морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України (ч. 3 ст. 32 ЗУ «Про внутрішній водний транспорт»)
- Державною авіаційною службою України (Постанова КМУ від 6 грудня 2017 р. № 954).

12) повна або часткова заборона вчинення правочинів щодо цінних паперів ...

Суб'єктами реалізації цієї санкції є депозитарні установи (Рішення НКЦПФР від 13.10.2015 № 1707).

Наступні 3 види санкцій, визначені в Законі під номером 13–15 реалізуються Національним банком України.

16) заборона збільшення розміру статутного капіталу ...

Щодо суб'єкта реалізації цієї санкції відсутнє спеціальне регулювання, але можна припустити, що це реєстратори.

17) запровадження додаткових заходів у сфері екологічного, санітарного, фітосанітарного та ветеринарного контролю

Щодо механізму реалізації цієї санкції також відсутнє спеціальне регулювання, тому слід припустити, що може йтись про суб'єкти застосування таких заходів, наприклад Міністерство аграрної політики та продовольства України.

18) припинення дії торговельних угод, спільних проектів та промислових програм у певних сферах, зокрема у сфері безпеки та оборони

Ця санкція реалізується Мінекономіки (ст. 7 ЗУ «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні», ст. 29 ЗУ «Про надання будівельної продукції на ринку»), Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України та іншими суб'єктами національної системи кібербезпеки (п. 23 ч. 3 ст. 8 ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»).

19) заборона передання технологій, прав на об'єкти права інтелектуальної власності

Щодо цієї санкції теж відсутнє спеціальне регулювання, а за загальними нормами Цивільного кодексу України та ЗУ «Про авторське право та суміжні права» такі дії можуть вчиняти відповідні правовласники.

20) припинення культурних обмінів, наукового співробітництва, освітніх та спортивних контактів, розважальних програм з іноземними державами та іноземними юридичними особами

Вказаний вид санкції спрямований на широке коло суб'єктів, які проводять такі заходи, як з державного, так і недержавного сектору.

21) відмова в наданні та скасування віз резидентам іноземних держав, застосування інших заборон в'їзду на територію України

Ця санкція також не має спеціального порядку виконання, тому її реалізують суб'єкти, відповідно до загальних норм профільних актів, зокрема ЗУ «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства».

22) припинення дії міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України

Вказана санкція реалізується ВРУ шляхом ухвалення відповідного закону.

23) анулювання офіційних візитів, засідань, переговорів з питань укладення договорів чи угод

Вказаний вид санкції спрямований на широке коло суб'єктів, які проводять такі заходи, як з державного, так і недержавного сектору.

24) позбавлення державних нагород України, інших форм відзначення



Вказана санкція взагалі не може бути реалізована на практиці (стосовно державних нагород), адже, відповідно до профільного ЗУ «Про державні нагороди», єдиною підставою для позбавлення державних нагород є засудження нагородженого за тяжкий злочин. Очевидно, що таке законодавство є застарілим та не відповідає сучасним викликам, однак законопроекти, які б розширювали ці підстави досі не ухвалені.

*24-1) заборона на набуття у власність земельних ділянок*

Вказана санкція реалізується Держгеокадастром, а також сільськими, селищними, міськими радами (Земельний кодекс України).

*24-2) заборона діяльності на території України*

Цей вид санкції містить досить широке, юридично невизначене формулювання, яке може наповнюватися змістом у конкретних рішеннях РНБО про застосування санкцій, а тому не видається можливим заздалегідь визначити суб'єктів реалізації цієї санкції.

*24-3) відмова в наданні або скасування дозволу на імміграцію, дії посвідок на постійне чи тимчасове проживання в Україні*

Вказана санкція реалізується Державною міграційною службою (Постанова КМУ від 25.04.2018 № 321)

*24-4) примусове повернення або примусове видворення за межі України*

Ця санкція реалізується суб'єктами, уповноваженими на вчинення таких заходів, зокрема Державною міграційною службою (Наказ МВС та СБУ від 13.05.2020 № 383/125).

*24-5) заборона демонстрації та використання символіки терористичних організацій і груп, пропагування ідей та програмних цілей таких організацій (груп), блокування доступу до інформаційних ресурсів, які використовуються для зазначених цілей*

Цей вид санкції теж сформульований максимально широко, тому й реалізуються широким колом суб'єктів

*25) інші санкції, що відповідають принципам їх застосування, встановленим цим Законом*

Цей пункт визначає відкритий перелік обмежень, які можуть бути застосовані, тому визначити суб'єкта їх реалізації заздалегідь не видається можливим.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті визначено систему суб'єктів, які реалізують державну санкційну політику в Україні. Оскільки санкційний процес є багатокомпонентним, а санкції можуть полягати у більш ніж 30 різних за своєю природою обмежувальних заходів, така система є досить розгалуженою. Окрім конкретно визначених державних органів, уповноважених реалізовувати державну санкційну політику, є й широке коло таких суб'єктів, як визначених в законодавстві так і не передбачених в нормативно-правових актах. На етапах ініціювання та застосування санкцій залучаються суб'єкти, чітко визначені в профільному Законі України «Про санкції». На етапі реалізації конкретних санкцій такими суб'єктами залежно від виду застосованого обмежувального заходу можуть бути різні суб'єкти, як конкретно визначені, так і широке коло осіб. В статті проведено систематизацію таких суб'єктів, залежно від кожного з їх 32 видів, визначених у Законі. Можна зробити висновок, що внаслідок недосконалого нормативно-правового забезпечення механізму реалізації державної санкційної політики, у деяких видах санкцій неможливо визначити спеціального суб'єкта їх реалізації, а санкцію у виді позбавлення державних нагород України, інших форм відзначення взагалі неможливо реалізувати через законодавчу колізію. Це підкреслює важливу роль подальших ґрунтовних досліджень у сфері публічного управління санаційними процесами та необхідність удосконалення державної санкційної політики як складової національної безпеки України.

#### Література

1. Zandt F. The World's Most-Sanctioned Countries. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/> (дата звернення: 30.12.2023).
2. Морозюк Р. Відповідальність держав у міжнародному праві. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 11. С. 249–251.
3. Блажевич Ю. Ю. Відповідальність держав за міжнародно-протиправні діяння: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11; Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2006. 21 с.
4. Баймуратов М. О. Міжнародне публічне право: підручник. Санкції в міжнародному праві. Харків : Одиссей, 2008.
5. Малишева Ю. В. Цілеспрямовані санкції та їх застосування Радою Безпеки ООН: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ, 2016. 22 с.
6. Пахіль В. О. Проблема санкцій в діяльності ООН: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.04; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Ін-т міжнар. відносин. Київ, 2000. 22 с.

7. Седляр Ю.О. Міжнародні санкції у світовій політиці: теорія і практика : монографія; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 410 с.
8. Про санкції : Закон України від 14.08.2015 р. № 1644-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 40. Ст. 2018.
9. Хутор Т., Карнаух Б., Климосюк А., Рябченко А. Аналіз практики Вищого антикорупційного суду щодо застосування санкції у виді стягнення активів в дохід держави. *Інститут законодавчих ідей*. 2023. 50 с. URL: <https://izi.institute/research/analiz-praktyky-vyshhogo-antykorpuzijnogo-sudu-shhodo-zastosuvannya-sankcziyi-u-vydi-styagnennya-aktyviv-v-dohid-derzhavy/> (дата звернення: 30.12.2023).

#### References

1. Zandt F. The Worlds Most-Sanctioned Countries. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/> (date of access: 30.12.2023).
2. Moroziuk R. Vidpovalnist derzhav u mizhnarodnomu pravi. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2017. № 11. S. 249–251.
3. Blazhevych Yu. Yu. Vidpovalnist derzhav za mizhnarodno-protyppravni diiannia: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.11; Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. Kyiv, 2006. 21 s.
4. Baimuratov M. O. Mizhnarodne publichne pravo: pidruchnyk. Sanktsii v mizhnarodnomu pravi. Kharkiv: Odissei, 2008.
5. Malysheva Yu. V. Tsilespriamovani sanktsii ta yikh zastosuvannia Radoiu Bezpeky OON: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.11; NAN Ukrainy, In-t derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho. Kyiv, 2016. 22 s.
6. Pakhil V. O. Problema sanktsii v diialnosti OON: avtoref. dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.04; Kyiv. nats. un-t im. T. Shevchenka, In-t mizhnar. vidnosyn. Kyiv, 2000. 22 s.
7. Sedliar Yu. O. Mizhnarodni sanktsii u svitovii politytsi: teoriia i praktyka: monohrafiia; Kyiv. nats. un-t im. T. Shevchenka. Mykolaiv: Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly, 2013. 410 s.
8. Pro sanktsii: Zakon Ukrainy vid 14.08.2015 r. № 1644-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2014. № 40. St. 2018.
9. Khutor T., Karnaukh B., Klymosiuk A., Riabchenko A. Analiz praktyky Vyshchoho antykorpuziinoho sudu shhodo zastosuvannia sanktsii u vydi stiahnennia aktyviv v dokhid derzhavy. *Instytut zakonodavchych idei*. 2023. 50 s. URL: <https://izi.institute/research/analiz-praktyky-vyshhogo-antykorpuzijnogo-sudu-shhodo-zastosuvannya-sankcziyi-u-vydi-styagnennya-aktyviv-v-dohid-derzhavy/> (date of access: 30.12.2023).

Стаття надійшла до редакції 31.12.2023

**Коляда Тетяна Анатоліївна**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Koliada Tetiana**

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management and Quality Assurance in Pharmacy  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0002-6929-8939

**Гук Андрій Осіпович**

*аспірант кафедри публічного управління та підприємництва  
Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»*

**Huk Andrii**

*PhD Student of the Department of Public Administration and Entrepreneurship  
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»*

ORCID: 0009-0004-0265-7484

DOI: 10.25313/2617-572X-2023-11-9448

## ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДЯНАМИ

## E-PETITIONS AS AN INNOVATIVE MEANS OF COMMUNICATION BETWEEN GOVERNMENT AND CITIZENS

**Анотація.** Однією з інноваційних форм комунікації на сучасному етапі є впровадження електронної петиції. Цей інструмент стає важливим засобом взаємодії між владою та громадянами, надаючи можливість швидко та ефективно висловлювати громадську думку, висувати ініціативи та вирішувати актуальні питання. Метою статті є розгляд і висвітлення ролі та значення електронних петицій як сучасного та інноваційного інструменту для взаємодії між владою та громадянами. Наголошено, що особливою формою колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування є електронна петиція, що обов'язкова до розгляду за умови набрання необхідної кількості голосів. Було проаналізовано нормативно-правові акти, що закріплюють право громадян на звернення до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування. Здійснено аналіз Закону України «Про звернення громадян», де зазначено право громадян на звернення з електронними петиціями, вимоги до змісту електронної петиції. Також, наголошено на важливих аспектах данної форми звернення. Здійснено аналіз Порядку розгляду електронної петиції, адресованої Президенту України та процедуру розгляду електронної петиції, направленої до Кабінету Міністрів України. Наголошено на тому, що петиції з якими звертаються до органів місцевого самоврядування, мають свої вимоги до кількості підписів та термінів збору. Ці умови визначаються статутом територіальної громади, забезпечуючи гнучкість і врахування особливостей конкретного регіону. У висновку наголошено, що електронна петиція дозволяє залучати більше громадян до активної участі в управлінні справами держави, робить процес прийняття рішень більш прозорим та демократичним. Такий підхід сприяє покращенню взаєморозуміння між владою та громадянами, а також стимулює взаємну відкритість та відповідальність сторін. Застосування електронних інструментів комунікації, зокрема електронної петиції, відкриває нові можливості для зміцнення взаємодії між владою та громадянами, роблячи процес управління більш адаптивним до потреб суспільства.

**Ключові слова:** електронна петиція, публічна влада, комунікація, влада, громада.

**Summary.** One of the innovative forms of communication in the modern era is the implementation of electronic petitions. This tool becomes a crucial means of interaction between the government and citizens, providing a quick and efficient way to express public opinion, propose initiatives, and address pressing issues. The purpose of this article is to examine and highlight the role and significance of electronic petitions as a modern and innovative tool for interaction between the government and citizens. The author emphasizes that one particularly impactful form of collective citizen appeal to the President of Ukraine, the Verkhovna Rada, the Cabinet of Ministers, or a local self-government body is an electronic petition, mandatory for consideration when a required number of votes is reached. The author analyzes the legal norms that establish citizens' right to address state authorities or local self-government bodies. The article delves into the Ukrainian Law on Citizens' Appeals, which specifies citizens' right to submit electronic petitions and outlines requirements for the content of such petitions. Important aspects of this form of communication are also emphasized. An analysis of the Procedure for considering electronic petitions addressed to the President of Ukraine and the procedure for considering electronic petitions directed to the Cabinet of Ministers of Ukraine is carried out. The article underscores that petitions addressed to local self-government bodies have specific requirements for the number of signatures and collection deadlines, as determined by the statute of the territorial community, ensuring flexibility and consideration of regional peculiarities. In conclusion, it is emphasized that electronic petitions enable the engagement of more citizens in active participation in state affairs, making the decision-making process more transparent and democratic. This approach contributes to improving understanding between the government and citizens while stimulating mutual openness and responsibility. The application of electronic communication tools, particularly electronic petitions, opens new possibilities for strengthening the interaction between the government and citizens, making the governance process more adaptive to societal needs.

**Key words:** electronic petition; public administration; communication; authority; community.

**Постановка проблеми.** В Україні спостерігається продовження демократичних процесів, що супроводжуються розвитком відносин між владою та громадянами, де комунікація визнається ключовим чинником прогресу. В сучасний період активно впроваджуються механізми електронної демократії та електронного урядування. Проте, актуальним є визначення особливостей комунікації між владою та громадянами, враховуючи сучасні світові виклики, рівень розвитку політичної свідомості та технологічний прогрес. Однією з інноваційних форм комунікації на сучасному етапі є впровадження електронної петиції. Цей інструмент стає важливим засобом взаємодії між владою та громадянами, надаючи можливість швидко та ефективно висловлювати громадську думку, висувати ініціативи та вирішувати актуальні питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням комунікації між владою та громадянами в Україні приділялось чимало уваги з боку дослідників, що працюють в різних галузях — економіка, юриспруденція, політологія та державне управління. Так, в різні роки цю проблематику висвітлювали А. І. Романов [1], С. Г. Денисюк [1], О. О. Каретна [2], Х. Тибінка [3], Ю. О. Горбань, О. С. Дніпров, І. Ф. Корж, Н. Лісова, Є. О. Романенко, Ротар Н. та багато інших. Значна кількість досліджень з означеної тематики підкреслює її актуальність, водночас наразі відсутні публікації про інноваційний інструмент взаємодії між владою та громадянами хоча його популярність стрімко зростає.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Завданням цієї статті є розгляд і висвітлення ролі та значення електронних петицій як сучасного та інноваційного інструменту для взаємодії між владою та громадянами.

**Виклад основного матеріалу.** Як наголошують аналітики, західна традиція надає нам приклад: президент не може зробити жодного кроку, жодна ініціатива не може стартувати, якщо за цим не побудований консенсус із суспільством. Тобто, президент узгоджує ініціативи із громадянами, проводяться диспути, обговорення. Адже у розвинених суспільствах є чітко визначені «правила гри» для влади — норми права, традиції, відповідальність перед суспільством, впливова опозиція, незалежні ЗМІ, активні громадяни. Все перераховане робить взаємодію влади з громадянами ефективною, демократичною. Здобувши підтримку населення як одного з опонентів, владі легше «боротися» з низкою суспільних проблем [1].

Ефективність державного управління в значній мірі визначається налагодженістю комунікації між різними органами державної влади, громадськими групами та засобами масової інформації. Висловлюючи свою точку зору, О. О. Каретна стверджує, що саме комунікація є не лише інструментом влади, але і формою її існування [2].

У сучасному світі, де інформаційні потоки швидко розвиваються, важливість ефективної комунікації стає критичною для успішної діяльності державних органів. Взаємодія між різними гілками влади, громадськістю та ЗМІ не лише сприяє обміну інформацією, але і формує образ влади в очах громадян. Ефективна комунікація відкриває можливості для врегулювання конфліктів, прийняття інформованих рішень і зміцнення легітимності влади. Враховуючи сучасні виклики та технологічний прогрес, важливо розуміти, що комунікація визначає не лише передачу інформації, але й взаєморозуміння та взаємодію. Забезпечення відкритості, прозорості та активної участі громадськості у процесах прийняття рішень є

ключовими аспектами сучасної комунікації в державному управлінні.

Особливою формою колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування є електронна петиція, що обов'язкова до розгляду за умови набрання необхідної кількості голосів.

Конституція України та Закон України «Про звернення громадян» забезпечують громадянам право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади чи органів місцевого самоврядування. Це право визначається як фундаментальне і визначене в статті 40 Конституції України [4]. Щодо практичної реалізації цього права, вона забезпечується через Закон України «Про звернення громадян», який також визначає та регулює поняття «електронна петиція» [5].

Правовою основою подання та розгляду петиції, вимоги до її змісту визначаються низкою нормативно правових актів. Це, насамперед Конституція України, де закріплене право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк [4].

Відповідно до статті 23<sup>1</sup> Закону України «Про звернення громадян» зазначено право громадян на звернення з електронними петиціями до Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, органу місцевого самоврядування через офіційний веб-сайт [5]. Також, в законі зазначено вимоги до змісту електронної петиції. Так, у заяві електронної петиції важливо чітко висловити суть звернення, включаючи прізвище, ім'я та по батькові ініціатора, а також його адресу електронної пошти. Важливим аспектом є те, що дана форма звернення не повинна містити закликів до повалення конституційного ладу, порушення територіальної цілісності України, пропаганди війни, насильства, жорстокості, а також розпалювання міжетнічної, расової, релігійної ворожнечі чи закликів до вчинення терористичних актів, які порушують права та свободи людини.

Процедура подання електронної петиції до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування починається із заповнення спеціальної форми на офіційному веб-сайті органу, якому вона адресована, або веб-сайті громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронних петицій, та розміщує текст електронної петиції. Важливо при цьому звернути увагу, щоб зазначена в зверненні тема входила до повноваження того органу, до якого направляється.

Створена петиція, якщо вона відповідає установленим нормам, автоматично розміщується на офіційному веб-сайті протягом двох робочих днів від моменту надсилання її автором. Цей часовий проміжок визначається як обов'язковий термін для публікації. День публікації слугує початковою датою для збору підписів, що свідчить про початок мобілізації громадської підтримки. У випадку, коли петиція не відповідає встановленим нормам, процес оприлюднення не відбувається. Автора інформують про це не пізніше терміну, що передбачений для офіційної публікації. Це забезпечує ефективний механізм взаємодії із громадськістю та дозволяє оперативно реагувати на невідповідності чи неправильності у поданні петицій.

На нашу думку, такий підхід до оприлюднення петицій сприяє прозорості та визначеності у взаємодії із громадянами, а також надає їм можливість швидко мобілізувати суспільну підтримку у випадку важливих та актуальних питань.

Електронні петиції, що направлені Президенту України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України, піддаватимуться особливому порядку розгляду, за умови набору не менш як 25000 підписів громадян протягом трьох місяців з дня їх оприлюднення. Це визначений термін, що дозволяє ефективно визначати громадську підтримку та актуальність представлених петицій.

Так, розгляд електронної петиції, направленої Президенту України, регламентується відповідно до Порядку розгляду електронної петиції, адресованої Президентові України, затвердженої Указом Президента України від 28 серпня 2015 року № 523/2015.

Згідно вищезазначеного документу Адміністрація Президента України не пізніше наступного робочого дня після закінчення розгляду електронної петиції: розміщує на веб-сайті Офіційного інтернет-представництва Президента України публічне оголошення про підтримку або не підтримку Президентом України електронної петиції; оприлюднює відповідь Президента України на електронну петицію на веб-сайті Офіційного інтернет-представництва Президента України у спеціальному розділі з питань електронних петицій; надсилає відповідь на електронну петицію у письмовому вигляді автору (ініціатору) електронної петиції та відповідному громадському об'єднанню, яке здійснювало збір підписів на підтримку електронної петиції, на зазначені ними адреси електронної пошти.

У разі визнання Президентом України за доцільне реалізувати викладені в електронній петиції пропозиції шляхом видання акта Президента України або внесення на розгляд Верховної Ради України відповідного законопроекту Адміністрація Президента України вживає в установленому порядку заходів щодо підготовки таких проектів актів [6].

Процедура розгляду електронної петиції, направленої Кабінету Міністрів України визначається відповідно до Порядку розгляду електронної петиції, адресованої Кабінету Міністрів, затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 457.

Петиції, що звертаються до органів місцевого самоврядування, мають свої вимоги до кількості підписів та термінів збору. Ці умови визначаються статутом територіальної громади, забезпечуючи гнучкість і врахування особливостей конкретного регіону.

У випадку, якщо електронна петиція не набирає необхідної кількості підписів, вона автоматично розглядається відповідно до законодавства як звичайне звернення громадян. Вважаємо, що цей механізм забезпечує об'єктивність та справедливість у взаємодії з громадянами, дозволяючи кожній петиції отримати належний рівень уваги та визнання.

Законом України «Про звернення громадян» встановлено принципи, які полягають в тому, що відповідні органи державної влади, органи місцевого самоврядування та громадські об'єднання під час збору підписів на підтримку електронної петиції зобов'язані забезпечити: безоплатність доступу та користування інформаційно-телекомунікаційною системою, за допомогою якої здійснюється збір підписів; електронну реєстрацію громадян для підписання петиції; недопущення автоматичного введення інформації, у тому числі підписання електронної петиції, без участі громадянина; фіксацію дати і часу оприлюднення електронної петиції та підписання її громадянином.

Розгляд електронної петиції здійснюється невідкладно, але не пізніше десяти робочих днів з дня оприлюднення інформації про початок її розгляду.

Інформація про початок розгляду публікується не пізніше як через три робочі дні після набрання необхідної кількості підписів на підтримку петиції, а в разі отримання електронної петиції від громадського об'єднання — не пізніше як через два робочі дні після отримання такої петиції.

Якщо електронна петиція містить клопотання про її розгляд на парламентських слуханнях у Верховній Раді України або громадських слуханнях відповідної територіальної громади, автор (ініціатор) петиції має право представити електронну петицію на таких слуханнях. У такому разі строк розгляду електронної петиції продовжується на строк, необхідний для проведення відповідних слухань.

Відповідь на електронну петицію оприлюднюється на офіційному веб-сайті та надсилається автору у письмовому вигляді не пізніше наступного робочого дня після закінчення її розгляду. У ній

повідомляється про результати розгляду порушених у ній питань із відповідним обґрунтуванням.

У разі визнання за доцільне викладені в електронній петиції пропозиції можуть реалізовуватися органом, якому вона адресована, шляхом прийняття з питань, віднесених до його компетенції, відповідного рішення.

Відповідальність за зміст електронної петиції несе автор (ініціатор) електронної петиції. Згідно статті 26 Закону України «Про звернення громадян» подання громадянином звернення, яке містить наклеп і образи, дискредитацію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, об'єднань громадян та їхніх посадових осіб, керівників та інших посадових осіб підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, заклики до розпалювання національної, расової, релігійної ворожнечі та інших дій, тягне за собою відповідальність, передбачену чинним законодавством [5].

Варто зазначити, що електронні петиції є інструментом посилення взаємодії між владою та громадянами, оскільки виступають інноваційним і ефективним засобом сприяння взаємодії між владою та громадянами. Цей механізм створює простір для активного висловлення громадської думки та забезпечує більш прямий та доступний шлях комунікації.

Електронні петиції означають прозорість та відкритість рішень, оскільки сприяють збільшенню прозорості та відкритості у процесах ухвалення рішень владою. Громадяни мають можливість в реальному часі слідкувати за розглядом петицій, а отримання відповідей на офіційному веб-сайті підсилює відчуття участі та важливості їхнього голосу.

Електронні петиції активізують громадянське суспільство, оскільки засіб електронних петицій активізує громадянське суспільство, стимулюючи громадян до активного висловлення своїх потреб, інтересів та поглядів. Це сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства, що бере участь у формулюванні політичних рішень.

Завдяки електронній формі петицій, розгляд може відбуватися невідкладно та ефективно. Оприлюднення інформації про початок розгляду та набір необхідної кількості підписів визначає конкретні терміни, що сприяє швидкому вирішенню актуальних питань.

Електронні петиції можуть спонукати владні органи до активного врахування громадської думки у процесі ухвалення рішень. Засіб цей створює можливість для влади слухати та реагувати на реальні потреби громадян, підвищуючи рівень довіри до владних структур.

Важливим аспектом є можливість громадян вільно висловлювати свої погляди та думки через електронні петиції, забезпечуючи таким чином

захист права на свободу висловлення. Це сприяє розвитку демократичних цінностей у суспільстві.

Визначення відповідальності за зміст петицій покладає відповідальність на їхніх авторів, що сприяє обґрунтованому та об'єктивному висловленню вимог та пропозицій. Це робить електронні петиції ефективним і відповідальним інструментом комунікації між владою та громадянами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Резюмуючи зазначимо, що електронна петиція дозволяє залучати більше громадян до

активної участі в управлінні справами держави, робить процес прийняття рішень більш прозорим та демократичним. Такий підхід сприяє покращенню взаєморозуміння між владою та громадянами, а також стимулює взаємну відкритість та відповідальність сторін. Застосування електронних інструментів комунікації, зокрема електронної петиції, відкриває нові можливості для зміцнення взаємодії між владою та громадянами, роблячи процес управління більш адаптивним до потреб суспільства.

### Література

1. Романов А.І., Денисюк С.Г. Особливості комунікації між владою та громадянами в Україні. Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ (Вінниця, 27–28 квітня 2020 р.). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/10104/8464> (дата звернення: 03.12.2023).
2. Каретна О.О. Теоретичний аналіз інтеракції влади і громадянського суспільства та їх прояви в українському суспільстві. *Актуальні проблеми політики*. 2019. Вип. 63. С. 48–59. URL: [http://app.nuoua.od.ua/archive/63\\_2019/6.pdf](http://app.nuoua.od.ua/archive/63_2019/6.pdf) (дата звернення: 03.12.2023).
3. Тибінка Х. Консультації з громадськістю — інструмент діалогу між владою та громадою. *UPLAN*. 2020. № 27. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/konsultatsii-z-hromadskistiu-instrument-dialohu-mizh-vladoiu-ta-hromadoiu/> (дата звернення: 03.12.2023).
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96 — ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2023).
5. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96 — ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2023).
6. Про Порядок розгляду електронної петиції, адресованої Президентові України : Указ Президента України від 28 серпня 2015 року № 523/2015. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523/2015#Text> (дата звернення: 03.12.2023).
7. Про затвердження Порядку розгляду електронної петиції, адресованої Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 457. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.12.2023).

### References

1. Romanov, A. I., & Denysiuk, S. H. (2020). Osoblyvosti komunikatsii mizh vladoiu ta hromadianamy v Ukraini [Features of communication between the government and citizens in Ukraine]. *Materialy XLIX naukovo-tekhnichnoi konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia*. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2020/paper/view/10104/8464> [in Ukrainian].
2. Karetna, O. O. (2019). Teoretychnyi analiz interaktsii vlady i hromadianskoho suspilstva ta yikh proiavy v ukrainskomu suspilstvi. Aktualni problemy polityky [Theoretical analysis of the interaction between the government and civil society and its manifestations in Ukrainian society]. *Aktualni problemy polityky — Current issues in politics*, 63, 48–59 [in Ukrainian].
3. Tybinka, Kh. (2020). Konsultatsii z hromadskistiu — instrument dialohu mizh vladoiu ta hromadoiu [Public consultations are a tool for dialogue between the government and the community]. *UPLAN*. Retrieved from <https://uplan.org.ua/analytics/konsultatsii-z-hromadskistiu-instrument-dialohu-mizh-vladoiu-ta-hromadoiu/> [in Ukrainian].
4. Konstytutsiia Ukrainy: Zakon Ukrainy [Constitution of Ukraine: Law of Ukraine]. (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zvernennia hromadian: Zakon Ukrainy [On citizens' appeals: Law of Ukraine]. (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
6. Poriadok rozghliadu elektronnoi petytsii, adresovanoi Prezydentovi Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy [Procedure for reviewing an electronic petition addressed to the President of Ukraine: Decree of the President of Ukraine].

(2015). *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine Official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/523/2015#Text> [in Ukrainian].

7. Pro zatverdzhennia Poriadku rozghliadu elektronnoi petytsii, adresovanoi Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Procedure for reviewing an electronic petition addressed to the Cabinet of Ministers of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2016). *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine Official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**Електронне наукове видання**

**«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication**

**«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»**

**№ 11 (41)**

**Головний редактор — *Романенко Є.О.***

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Підписано до публікації 30.12.2023

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com