

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 1 (42) / 2024



+0.75	-1.80	-0.65	-5.77
-1.98	+9.48	+7.36	+81.96
+3.39	-12.45	-0.76	

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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 1 (42)

Київ 2024

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, 2024
© Електронне наукове видання
«Публічне адміністрування
та національна безпека», 2024

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-Каляєва 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

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

Гуськов Богдан Валерійович, Князева Олена Володимирівна РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПЕРІОД ВИКЛИКІВ ВІЙНИ.....	7
---	---

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Бурик Зоряна Михайлівна, Ємельянова Олена Миколаївна ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА БУДІВНИЦТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	14
---	----

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Чечель Олег Миколайович, Заславський Олександр Маркович ОЦІНКА МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ ЗБЕРІГАННЯ ЗАПАСІВ НАФТОПРОДУКТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО МАТЕРІАЛЬНОГО РЕЗЕРВУ	24
---	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Павленко Олег Анатолійович, Зіборєва Ольга Борисівна, Зіборєва Марія Віталіївна ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	34
---	----

Приліпко Сергій Михайлович, Жиган Яна Віталіївна РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	41
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Вовк Світлана Михайлівна, Вовк Тетяна Вікторівна КЛАСТЕРНО-АНТИСИПАТИВНО-РЕЗИЛЬЄНТНИЙ ПІДХІД ДО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	49
--	----

Жадан Олександр Васильович ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....	56
---	----

Климосюк Андрій Сергійович ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	61
---	----

Криштанович Мирослав Франкович ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ПРАВОЗАХИСНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І ЇХ ВПЛИВУ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНІ	67
---	----

Мануїлова Катерина Віталіївна, Норчук Юрій Володимирович, Нелюб Олександр Анатолійович CROWD-ТЕХНОЛОГІЇ У БЮДЖЕТУВАННІ ТА ПЛАНУВАННІ ГРОМАД УКРАЇНИ	73
---	----

CONTENTS

HUMANITARIAN AND POLITICAL SECURITY OF THE STATE

Guskov Bogdan, Kniazieva Olena
IMPLEMENTATION OF THE STATE POLICY IN THE FIELD OF HEALTH CARE DURING THE WAR CHALLENGES 7

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Buryk Zoriana, Yemelianova Olena
PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INFRASTRUCTURE AND CONSTRUCTION THROUGH THE LENS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS 14

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Chechel Oleh, Zaslavskiy Oleksandr
ASSESSMENT OF POSSIBLE OPTIONS STORAGE OF PETROLEUM PRODUCTS IN THE STATE MATERIAL RESERVE SYSTEM 24

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Pavlenko Oleg, Ziborieva Olha, Ziborieva Mariia
THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION DURING THE EFFECT OF MARTIAL STATE 34

Prylipko Sergii, Zhygan Yana
THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN FORMING THE ECONOMIC POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT 41

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Vovk Svitlana, Vovk Tatiana
CLUSTER-ANTIPIPATIVE-RESILIENT APPROACH TO THE POST-WAR RECOVERY OF THE HEALTH PROTECTION SYSTEM OF DEOCCUPIED TERRITORIES 49

Zhadan Oleksandr
ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE ADMINISTRATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS 56

Klymosyuk Andriy
INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STATE SANCTIONS POLICY OF UKRAINE 61

Kryshtanovych Myroslav
FEATURES OF THE WORK OF HUMAN RIGHTS CIVIL ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REGION 67

Manuilova Kateryna, Norchuk Yuriy, Neliub Oleksandr
CROWD TECHNOLOGIES IN BUDGETING AND COMMUNITY PLANNING IN UKRAINE 73

УДК 351:796.011.1:615.825

Гуськов Богдан Валерійович

*аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій
Національного університету «Одеська політехніка»*

Guskov Bogdan

*Postgraduate Student of the
Odesa Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0004-1257-1553

Князева Олена Володимирівна

*кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій
Національний університет «Одеська політехніка»*

Kniazieva Olena

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Local Self-Government and Territories Development
Odesa Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-5625-768X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9599

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В ПЕРІОД ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

IMPLEMENTATION OF THE STATE POLICY IN THE FIELD OF HEALTH CARE DURING THE WAR CHALLENGES

Анотація. Вступ. У статті розглядається актуальна проблематика розвитку та реалізації державної політики у галузі охорони здоров'я України під час воєнних викликів, спричинених російською агресією. Автори аналізують наслідки війни для медичної інфраструктури країни, включаючи руйнування закладів охорони здоров'я, порушення стандартів медичного обслуговування, дефіцит медичних кадрів та проблеми логістики, що впливають на доступність медичних засобів для населення. Особлива увага приділяється впливу внутрішнього переміщення населення на попит на медичні послуги та розподіл ресурсів у секторі охорони здоров'я.

Мета статті полягає в аналізі та оцінці особливостей та викликів, з якими стикається система охорони здоров'я України у період воєнних дій, та виявленні ключових проблем, що впливають на ефективність реалізації державної політики у цій сфері.

Матеріали і методи. Аналізуються останні дослідження вчених, які вивчали розвиток системи охорони здоров'я в контексті стратегічного державного управління, з особливим акцентом на вплив російсько-українського конфлікту, що вимагає перегляду існуючих підходів та формування стратегій повоєнного відновлення. Висвітлюються зміни, які сталися в системі охорони здоров'я під впливом повномасштабної війни та масштабної реформи 2017 року, зокрема в контексті запровадження Програми медичних гарантій.

Результати. Стаття висвітлює зусилля Міністерства охорони здоров'я України щодо відновлення медичних послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, та розвитку мобільних амбулаторій. Розглядається використання іноземних фахівців на волонтерських засадах та проблеми, пов'язані з працевлаштуванням ВПО-медиків.

Перспективи. Автори звертають увагу на рекомендації ВООЗ щодо розробки політики повернення медперсоналу та створення цифрового реєстру медичних працівників. Автори пропонують можливі стратегії та рішення для підтримки та покращення функціонування системи охорони здоров'я в умовах кризи, враховуючи зростаючі потреби населення в охороні здоров'я та виклики, пов'язані з відновленням медичної інфраструктури.

Ключові слова: система охорони здоров'я, державна політика, реформа охорони здоров'я, громадське здоров'я.

Summary. *Introduction.* The article discusses the current issues of development and implementation of the state policy in the field of health care in Ukraine during the military challenges caused by Russian aggression. The authors analyze the consequences of the war for the country's medical infrastructure, including the destruction of healthcare facilities, violation of medical care standards, shortage of medical personnel and logistics problems affecting the availability of medical supplies to the population. Particular attention is paid to the impact of internal displacement on the demand for medical services and the allocation of resources in the health sector.

Purpose. The purpose of the article is to analyze and assess the features and challenges faced by the health care system of Ukraine during the period of military operations and to identify key issues that affect the effectiveness of the implementation of state policy in this area.

Materials and methods. The article analyzes the latest research of scholars who have studied the development of the health care system in the context of strategic public administration, with a special emphasis on the impact of the Russian-Ukrainian conflict, which requires a review of existing approaches and the formation of post-war recovery strategies. The changes that have occurred in the health care system under the influence of the full-scale war and the large-scale reform of 2017, in particular in the context of the introduction of the Medical Guarantee Program, are highlighted.

Results. The article highlights the efforts of the Ministry of Health of Ukraine to restore medical services, in particular for internally displaced persons, and to develop mobile outpatient clinics. The use of foreign specialists on a voluntary basis and problems related to the employment of IDP medical workers are considered.

Prospects. The authors draw attention to the WHO recommendations on the development of a policy for the return of medical staff and the creation of a digital registry of medical workers. The authors propose possible strategies and solutions to support and improve the functioning of the healthcare system in times of crisis, taking into account the growing healthcare needs of the population and the challenges associated with the restoration of medical infrastructure.

Key words: health care system, public policy, health care reform, public health

Постановка проблеми. Війна в Україні завдала серйозної шкоди системі охорони здоров'я країни. Серед наслідків — руйнування медичної інфраструктури, неможливість дотримання стандартів профілактики та лікування, дефіцит медичних кадрів та перебої у логістиці, що ускладнює доставку медичних засобів до населення. Внутрішнє переміщення населення змінило попит на медичні послуги, що призвело до нерівномірного розподілу ресурсів у секторі охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України акцентує увагу на відновленні послуг для населення, особливо для внутрішньо переміщених осіб. Проблема нестачі медичних кадрів частково вирішується за допомогою іноземних фахівців, залучених на волонтерських засадах, згідно з українським законодавством. Таке рішення має тимчасовий характер і не заміняє необхідності у стабілізації ринку праці у медичній сфері. На кінець вересня 2022 року, 4050 ВПО-медиків знайшли роботу в інших регіонах країни. МОЗ України також запровадило портал для пошуку роботи медпрацівниками. Зауважується, що медпрацівники, які мають статус ВПО, зіштовхуються з проблемами у працевлаштуванні, часто змушені обирати роботу за спеціальністю нижче своїх кваліфікацій, або навіть виїжджати за кордон. Ситуацію ускладнює відсутність актуальних даних про кількість доступних медпрацівників [1]. ВООЗ рекомендує розробку політики повернення медперсоналу та створення цифрового реєстру медичних працівників [2]. Попит на медичні послуги збільшується, тому необхідна адекватна мотивація медпрацівників. Необхідно зосередитись на навчанні медпрацівників згідно з потребами воєнного

та повоєнного часу, особливо у сферах фізичної реабілітації та ментального здоров'я.

Серйозним викликом є забезпечення лікарськими засобами [3]. Через безпекові причини закупівлі проводяться поза Prozorro. Проблеми із логістикою та температурними режимами перевезення також ускладнюють доступність ліків. За підтримки ЄС вже здійснено понад 1000 медичних евакуацій українських пацієнтів [4]. Значні кошти вже були виділені на зміцнення української системи охорони здоров'я, проте потреби залишаються великими.

Відновлення охорони здоров'я в Україні вимагає комплексного підходу, включаючи належний облік ресурсів, координацію гуманітарної допомоги, перегляд тарифів на медичні послуги та залучення альтернативних джерел фінансування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток системи охорони здоров'я в контексті стратегічного державного управління був темою досліджень багатьох українських вчених, серед яких Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І. [5], Барзилович А. Д. [6], Вовк С. М. [7], Чорний О. В. [8; 9] і багато інших. Ці вчені зосередили свої дослідження на проблемах реформування системи охорони здоров'я та розробленні стратегічних напрямків її розвитку. Однак, російсько-український конфлікт вніс свої корективи, що вимагає перегляду існуючих підходів до реформування та формування стратегій повоєнного відновлення системи охорони здоров'я. Розробка методології для формування та реалізації стратегічних напрямків державного управління в контексті повоєнного відновлення системи охорони здоров'я має базуватися

на аналізі еволюції існуючих підходів до реформування, а також на визначенні сучасних викликів та передумов.

За понад 30 років незалежності України, система охорони здоров'я пройшла кілька етапів реформування. Проте, науково обґрунтованих підходів до цього процесу, а також ефективного реформування на практиці в Україні не було досягнуто. Це підтверджується тим, що серед вчених немає єдиної думки щодо періодизації розвитку цієї системи за період незалежності України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз та оцінка особливостей та викликів, з якими стикається система охорони здоров'я України у період воєнних дій. Стаття має на меті виявити ключові проблеми, які впливають на ефективність реалізації державної політики у цій сфері, а також запропонувати можливі стратегії та рішення для підтримки та покращення функціонування системи охорони здоров'я в умовах кризи.

Матеріали і методи. В статті аналізуються останні дослідження вчених, які вивчали розвиток системи охорони здоров'я в контексті стратегічного державного управління, з особливим акцентом на вплив російсько-українського конфлікту, що вимагає перегляду існуючих підходів та формування стратегій повоєнного відновлення. Висвітлюються зміни, які сталися в системі охорони здоров'я під впливом повномасштабної війни та масштабної реформи 2017 року, зокрема в контексті запровадження Програми медичних гарантій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Збереження, охорона та зміцнення здоров'я населення є одними з ключових пріоритетів держави, які має реалізовувати система охорони здоров'я. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило критичне навантаження на національну систему охорони здоров'я, що пов'язано не лише з масовим руйнуванням медичних закладів, а й зі збільшенням попиту на різні види медичної допомоги та послуг, які не були пріоритетними до війни. Ситуація ускладнюється значною міграцією населення та медичних працівників. Відбудова системи охорони здоров'я з урахуванням сучасних реалій сприяла б ефективному відновленню людських ресурсів, що є основою для відновлення країни від наслідків війни. Зусилля з відновлення мають бути спрямовані насамперед на трансформацію системи охорони здоров'я відповідно до потреб громадян та наявних державних ресурсів.

Ключові показники ефективності системи охорони здоров'я в довоєнний період: очікувана тривалість життя (за даними дослідження 2020 року) становила 76 років для жінок і 66 років для чоловіків, що було одним із найнижчих показників у Європі [10, с.4]. Видатки на охорону здоров'я в Україні щорічно зростали, але все ще не наближались до

світових рівнів ВВП. Наприклад, загальні видатки на Програму медичних гарантій (ПМГ) у 2021 році становили близько 2,4% ВВП. Водночас, рівень оплати пацієнтами послуг з власної кишені був високим: 49% поточних витрат на охорону здоров'я. Україна мала надлишкові потужності в лікарняному секторі: кількість лікарень була майже вдвічі вищою порівняно з країнами Європейського регіону ВОЗ (42 лікарні на 1 млн. осіб). У той же час час, українські лікарні надавали медичну допомогу меншій інтенсивності: Щонайменше 20% усіх випадків госпіталізації можна було б вилікувати в амбулаторних умовах, а 57% ліжко-днів у стаціонарі не могли бути виправдані необхідністю 24-годинного перебування в стаціонарі.

Неінфекційні захворювання (НІЗ) були основною причиною передчасної смертності в Україні: НІЗ 6 з 10 основних причин смерті, 9 з 10 причин передчасної смерті та 84% усіх щорічних мертей.

Вторгнення Росії в Україну збіглося з початковими етапами масштабної реформи системи охорони здоров'я в Україні, розпочатої у 2017 році. Як і інші країни колишнього Радянського Союзу, Україна успадкувала систему охорони здоров'я Семашка (названу на честь першого народного комісара охорони здоров'я в СРСР у 1918 році Миколи Семашка), яка гарантувала загальний безкоштовний доступ до медичної допомоги. Повномасштабна трансформація системи розпочалася з прийняттям Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» у 2017 році. Реформа 2017 року запровадила новий підхід до закупівель у сфері охорони здоров'я щоб зробити витрати більш ефективними. У квітні 2018 року було створено єдиного національного замовника медичних послуг — Національну службу здоров'я України (НСЗУ). Одночасно з цим розпочався процес автономізації закладів охорони здоров'я, який змінює принципи управління закладами шляхом їх перетворення з комунальних бюджетних установ на комунальні некомерційні підприємства, що заклало підґрунтя для підвищення прозорості та підзвітності і, як наслідок, сприяло боротьбі з корупцією у вигляді прихованих платежів пацієнтів та нераціонального використання інвестиційних ресурсів і поточних коштів.

У липні 2018 року НСЗУ уклала договори з першими автономними надавачами первинної медичної допомоги на основі капітаційної тарифу — розміру оплати за надання медичних послуг одному пацієнту, встановленого на законодавчому. Люди отримали право самостійно обирати своїх лікарів. Державні та приватні надавачі первинної медичної допомоги отримали рівні можливості для надання послуг за ПМГ. У квітні 2019 року НСЗУ розпочала адміністрування відшкодування вартості лікарських засобів, виписаних за електронними рецептами. Станом на 18.02.2022 р. 444 лікарські

засоби відшкодуванню за програмою «Доступні ліки» підлягали 444 лікарські засоби.

Реформа спеціалізованої медичної допомоги розпочалася 1 квітня 2020 року: більшість державних видатків на охорону здоров'я було централізовано та об'єднано в Програму медичних гарантій (ПМГ), що складається з пакетів послуг (пільг), які визначають медичні послуги та лікарські засоби, що оплачуються НСЗУ. Відбувся перехід від постатейного фінансування закладів охорони здоров'я до оплати за результатами діяльності в автономізованих закладах, з якими НСЗУ уклала договори. Таким чином, замість того, щоб слідувати за інфраструктурою закладів охорони здоров'я, гроші почали «ходити за пацієнтом». Таким чином, ключовим елементом реформи було запровадження пакету з визначеними виплатами (Програма медичних гарантій, або ПМГ). ПМГ визначається урядом і закуповується НСЗУ, яка отримує відповідні бюджетні асигнування через єдину центральну бюджетну програму. Цей новий пакет був створений як дуже широкий (охоплює більшість видів медичної допомоги та все населення) і залишає значний простір для неявного нормування. Однак, включення його в політику реформ у вигляді чітко визначеного переліку, прив'язаного до фіскального плану, створило до фіскального плану, забезпечило більш відповідальний підхід до надання пільг.

Ескалація Росією війни в Україні має і матиме значний вплив на систему, яка вже ослаблена конфліктом на Сході та пандемією COVID-19.

Хоча ці наслідки загрожують здобуткам, досягнутим завдяки нещодавнім реформам, вони також вказують на те, куди слід спрямувати зусилля з відновлення на що слід спрямувати зусилля з відновлення для побудови більш стійкої, ефективною та справедливою системи охорони здоров'я.

Переміщення людей та медичних працівників. Станом на 9 вересня 2022 року близько 7 мільйонів людей в Україні були переміщені в межах України, переважно зі східних та південних регіонів. Ще 7 мільйонів втекли до інших країн як біженці (УВКБ ООН, 2022). Оскільки деякі біженці повертаються, а інші переміщуються через триваюче насильство, неможливо передбачити, як будуть змінюватися ці цифри. Такий екстремальний рівень переміщення має значний вплив на охорону здоров'я наявність та спроможність робочої сили. До початку повномасштабної війни вже існувала регіональна нерівність у розподілі медичних працівників по відношенню до чисельності населення. Співвідношення лікарів первинної медичної допомоги до населення було низьким, приблизно 5 на 100 000 і 83% медичного персоналу становили жінки [10]. Оскільки жінки та люди зі Сходу та Півдня складають більшість тих, хто покидає країну, це, ймовірно, ще більше

загострить це, ймовірно, ще більше загострить дефіцит робочої сили.

Багато людей в Україні, і особливо ті, хто був змушений покинути свої домівки, зазнали травматичних подій або постійного сильного стресу. У кожній п'ятій людині, яка постраждала від конфлікту ймовірність розвитку психічних розладів, що охоплюють весь спектр розладів і ступенів тяжкості [11]. Ті, хто надають допомогу цій категорії населення, потребують підготовки та навички для управління широким спектром потреб у сфері психічного здоров'я. Однак, незважаючи на політичну зобов'язання покращити охорону психічного здоров'я в Україні, вона залишається вузькоспеціалізованою і зосереджена на біологічній моделі надання допомоги, а не на моделі спільноти. Існує низький рівень обізнаності та серед населення спостерігається низька обізнаність та стигматизація психічного здоров'я [12].

Пошкодження інфраструктури водопостачання та санітарії, перенаселеність внутрішньо переміщених осіб, низький рівень вакцинації до війни та перебої у проведенні планової вакцинації збільшили ризик інфекційних захворювань, які раніше були рідкісними, включаючи кір, дифтерію та холеру [13]. Тенденція до зменшення кількості випадків COVID-19, що спостерігалася до війни, ймовірно, змінилася на протилежну, але епідеміологічний нагляд є обмеженим.

Наприкінці липня 2022 року Міністерство охорони здоров'я України заявило, що 123 заклади охорони здоров'я були зруйновані під час війни і щонайменше 746 потребували відновлення. Станом на вересень ВООЗ підтвердила повідомлення про 425 обстрілів медичних закладів [14]. До початку повномасштабної 75% фармацевтичних препаратів в Україні постачалися вітчизняними виробниками, але в перші місяці російської ескалації виробництво зазнало значного впливу. Це було пов'язано з руйнуванням виробничих потужностей, ланцюгів постачання матеріалів та енергоносіїв; вимушеним переміщенням виробничого персоналу (переважно жінок); а також проблеми, з якими зіткнулися фармацевтичні компанії під час розрахунків з постачальниками.

Відновлення систем охорони здоров'я в умовах конфлікту ускладнюється тим, що потреби населення в охороні здоров'я є більшими, ніж раніше, що в цьому процесі беруть участь різні національні та міжнародні суб'єкти, а ресурси залучені різні національні та міжнародні суб'єкти, а наявні ресурси важко передбачити. Існує кілька важливих уроків, які були засвоєні щодо того, як підходити до надання та фінансування охорони здоров'я в цих умовах таким чином, щоб посилити системи охорони здоров'я та сприяти сталості програм і стійкості до майбутніх криз. Зокрема, «новий спосіб роботи» Організації Об'єднаних Націй

визнає, що кризи часто є затяжними і не мають чіткого моменту, коли гуманітарна допомога припиняється і починається розвиток.

Негативний вплив війни на економіку України, а отже, і на державні ресурси, доступні для охорони здоров'я, призводить до того, що значна частина коштів та інших ресурсів на охорону здоров'я, означає, що значна частина коштів та інших ресурсів для відновлення системи охорони здоров'я доведеться залучати з міжнародної допомоги. Ми підтримуємо принципи, викладені в Плані реконструкції України, розробленому ЦЕПР (Беккер та ін. 2022) для забезпечення ефективності допомоги і застосовуємо їх до системи охорони здоров'я. Вони полягають у тому, що допомога має бути швидкою, але з розумними умовами для забезпечення підзвітності; що допомога повинна надаватися у формі грантів, а не кредитів; допомога повинна спрямовуватися через єдину агенцію, яка є незалежною, але підзвітною донорам і виступає в ролі донорів і виступає в якості співрозмовника з українським урядом; і що допомога має бути узгоджена з цілями, поставленими самою Україною, щоб сприяти підвищенню відповідальності та сталості проектів. Досвід з інших країн, що постраждали від конфлікту, підтверджує важливість цих принципів (ВООЗ 2021а).

Основною метою Плану відновлення системи охорони здоров'я є відновлення та розвиток системи охорони здоров'я, що забезпечить кращу якість та доступності послуг для задоволення потреб громадян.

Для досягнення цієї мети План відновлення здоров'я передбачає [10, с. 6]:

- 1) Зміцнення політики та інституцій національної системи охорони здоров'я для управління процесом відновлення, що передбачає впровадження універсальних підходів та інструментів управління, які забезпечують професійну автономію, стійкість та сталість системи охорони здоров'я; створення ефективної системи міжсекторальної співпраці для забезпечення єдиного національного підходу до охорони здоров'я на основі затверджених доказових політик; створення системи ефективного управління закладами охорони здоров'я, що передбачає громадську підзвітність та нагляд з боку громадськості.
- 2) Забезпечення фінансової стабільності системи охорони здоров'я шляхом запровадження гнучких методів фінансування в секторі охорони здоров'я, розширення програми медичних гарантій, розвиток ринку добровільного медичного страхування;
- 3) Відновлення та трансформація мережі закладів охорони здоров'я відповідно до підходів госпітального планування, спрямованих на надання основних медичних послуг за рахунок розширення первинної медичної допомоги, впровадження

моделі мультидисциплінарної команди на рівні первинної медичної допомоги, впровадження довгострокових договорів між Національною службою здоров'я України та закладами охорони здоров'я.

- 4) Посилення медичних послуг для задоволення специфічних потреб населення, пов'язаних з війною (включаючи ВПО та ветеранів), що включає розвиток реабілітаційної допомоги, послуг з охорони психічного здоров'я, наближених до людей та громад, травматологічних, ортопедичних, опікових та реанімаційних послуг, удосконалення пакетів послуг за програмою медичних гарантій для населення, що постраждало від війни.
- 5) Зміцнення та посилення кадрового потенціалу системи охорони здоров'я шляхом реалізації зусиль, спрямованих на інтеграцію медичної освіти та наукових досліджень у сучасний міжнародний контекст; планування та реалізацію кадрового забезпечення системи охорони здоров'я щодо чисельності та структури персоналу відповідно до потреб системи;
- 6) Зміцнення системи громадського здоров'я та готовності до надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я, що передбачає забезпечення функціонування спроможної системи громадського здоров'я, спрямованої на збереження та зміцнення громадського здоров'я, профілактику інфекційних та неінфекційних захворювань, своєчасне виявлення та реагування на виклики у сфері охорони здоров'я; створення координаційного механізму в системі громадського здоров'я; забезпечення функціонування національної системи крові для гарантування рівного та своєчасного доступу пацієнтів до безпечних та якісних компонентів донорської крові в достатній кількості.
- 7) Розвиток системи електронної охорони здоров'я та посилення кібербезпеки шляхом створення єдиного медичного інформаційного простору з національною та транскордонною інтероперабельністю та наскрізними процесами і послугами; забезпечення інфраструктурних та технічних умов для надання якісних медичних послуг з використанням інформаційно-комунікаційних систем на всіх рівнях; створення зручних та прозорих механізмів доступу користувачів до вичерпних даних про стан свого здоров'я та управління цією інформацією.
- 8) Зміцнення системи управління якістю на національному та місцевому рівнях, що передбачає розробку та впровадження елементів системи забезпечення якості в охороні здоров'я на національному рівні та на рівні медичного закладу.
- 9) Відновлення фармацевтичного сектору, підвищення доступності та належного використання лікарських засобів шляхом гармонізації державної

політики щодо доступу до лікарських засобів та медичних виробів; створення незалежного агентства з оцінки медичних технологій як єдиного експертного органу, що забезпечує обґрунтованість та доказову базу для відбору та оцінки ефективності лікарських засобів і медичних виробів; сприяння розвитку фармацевтичної галузі з акцентом на фармацевтичній галузі з акцентом на залучення інвестицій в R&D, локалізацію та інші методи пошуку нових технологій виробництва лікарських засобів та медичних виробів, сприяння організації клінічних досліджень в Україні, посилення контролю за правами інтелектуальної власності; забезпечення доступу населення до ефективних лікарських засобів шляхом створення суворой регуляторної системи в Україні відповідно до тих, що існують на міжнародному рівні.

Висновки. Реформи, які українська система охорони здоров'я впроваджує з 2017 року, розпочали шлях до більшої ефективності та сприяли її

стійкості під час повномасштабного вторгнення. Однак для того, щоб впоратися з масштабами викликів, пов'язаних зі скороченням фінансування, погіршенням здоров'я населення та потенційним фінансуванням, погіршенням стану здоров'я населення та потенційного відтоку кадрів, необхідні подальші необхідні подальші реформи, а також фінансова і технічна підтримка міжнародної спільноти. Щоб впоратися з руйнуваннями, спричиненими війною, «відбудувати краще» і дати можливість системі охорони здоров'я України потребує, перш за все, чіткої та сильної архітектури управління. У цьому контексті пріоритетами є підвищення кваліфікації медичного персоналу та керівництва лікарень, кращі стимули та вища відповідальність за надання медичної допомоги, чітко визначений пакет послуг та їх стратегічна закупівля, а також стратегічна закупівля цих послуг, а також набір значущих показників якості, за допомогою яких можна оцінювати ефективність роботи на всіх рівнях.

Література

1. Котляр А. НСЗУ досі не готова до війни. Чому страждають і лікарі, і пацієнти? *ZN.UA*. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. Consultation draft. *World Health Organization*. 2022. URL: https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/ukraine/ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf?sfvrsn=112afca2_1&download=true (дата звернення: 15.01.2024).
3. Rigby J. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. *Reuters*. 2022. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Відновлення медичної системи після наслідків війни коштуватиме щонайменше 14,6 млрд. євро. *Урядовий портал*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovlennia-medychnoi-sistemy-pislia-naslidkiv-viiny-koshtuvatyme-shchonaimenshe-146-mlrd-ievro> (дата звернення: 15.01.2024).
5. Лехан В. М., Крячкова Л. В., Заярський М. І. Аналіз реформ охорони здоров'я в Україні: від здобуття незалежності до сучасності. *Україна. Здоров'я нації*. 2018. № 4 (52). С. 5–11.
6. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140.
7. Вовк С. М. Системні трансформації охорони здоров'я : монографія. Кривий Ріг : ДДУУ, Вид. Р. А. Козлов, 2017. 315 с.
8. Чорний О. В. Соціально-економічні аспекти формування та реалізації державної політики реформ у системі охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку пандемії в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 81–85. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.13>.
9. Чорний О. В. Особливості реформ у державній політиці охорони здоров'я в європейських країнах у трансформаційний період: історичні та соціально-економічні аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 3 (26). С. 78–82. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.12>.
10. Draft Ukraine Recovery Plan Materials of the “Healthcare System” working group. *Урядовий портал*. 2022. 183 p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/health-care-eng.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
11. Charlson F., Ommeren M., Flaxman A., Cornett J., Whiteford H., Saxena S. New WHO prevalence estimates of mental disorders in conflict settings: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet*. 2019. 394(10194). P. 240–248.
12. Ukraine WHO Special Initiative for Mental Health Situational Assessment. *World Health Organization*. 2020. URL: https://www.who.int/docs/default-source/mental-health/special-initiative/who-special-initiative-country-brief-report--ukraine--2020--brief.pdf?sfvrsn=f9ee4cf_4 (дата звернення: 15.01.2024).
13. Murphy A., Fuhr D., Roberts B., Jarvis C. I., Tarasenko A., McKee M. The health needs of refugees from Ukraine. *BMJ*. 2022. 377: o864. doi: [10.1136/bmj.o864](https://doi.org/10.1136/bmj.o864).

14. 500 Reported Attacks on Health Care in Ukraine a “Colossal Tragedy that Calls for Accountability”: PHR. *ReliefWeb*. 2022. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/500-reported-attacks-health-care-ukraine-colossal-tragedy-calls-accountability-phr> (дата звернення: 15.01.2024).

References

1. Kotliar A. NSZU dosi ne hotova do viiny. Chomu strazhdaiut i likari, i patsiienty? *ZN.UA*. 2022. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/nszu-dosi-ne-hotova-do-vijni-chomu-strazhdajut-i-likari-i-patsijenti.html> [in Ukrainian].
2. Principles to guide health system recovery and transformation in Ukraine. Consultation draft. *World Health Organization*. 2022. URL: https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/ukraine/ukraine-health-system-rec-consult-eng.pdf?sfvrsn=112afca2_1&download=true
3. Rigby J. Ukraine health crisis worsens as medics work amid shelling, WHO says. *Reuters*. 2022. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-health-crisis-worsens-medics-work-amid-shelling-who-2022-08-04/>
4. Vidnovlennia medychnoi systemy pislia naslidkiv viiny koshtuvatyme shchonaimenshe 14,6 mlrd yevro. Uriadovyi portal. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidnovlennia-medychnoi-systemy-pislia-naslidkiv-viiny-koshtuvatyme-shchonaimenshe-146-mlrd-ievro> [in Ukrainian].
5. Lekhan V.M., Kriachkova L.V., Zaiarskyi M.I. Analiz reform okhorony zdorovia v Ukraini: vid zdobuttia nezalezhnosti do suchasnosti. *Ukraina. Zdorovia natsii*. 2018. № 4 (52). S. 5–11 [in Ukrainian].
6. Barzylovych A.D. Reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini: stratehichni aspekty. *Investytsii praktyka ta dosvid*. 2020. № 2. S. 134–140 [in Ukrainian].
7. Vovk S.M. Systemni transformatsii okhorony zdorovia: monohrafiia. Kryvyi Rih: DDUU, Vyd. R.A. Kozlov, 2017. 315 s. [in Ukrainian].
8. Chornyi O.V. Sotsialno-ekonomichni aspekty formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky reform u systemi okhorony zdorovia na suchasnomu etapi rozvytku pandemii v Ukraini. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2020. № 4 (27). S. 81–85. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-4.13> [in Ukrainian].
9. Chornyi O.V. Osoblyvosti reform u derzhavnii politytsi okhorony zdorovia v yevropeiskykh krainakh u transformatsiyni period: istorychni ta sotsialno-ekonomichni aspekty. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2020. № 3 (26). S. 78–82. doi: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-3.12> [in Ukrainian].
10. Draft Ukraine Recovery Plan Materials of the “Healthcare System” working group. *Uriadovyi portal*. 2022. 183 p. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/health-care-eng.pdf>
11. Charlson F., Ommeren M., Flaxman A., Cornett J., Whiteford H., Saxena S. New WHO prevalence estimates of mental disorders in conflict settings: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet*. 2019. 394(10194). P. 240–248.
12. Ukraine WHO Special Initiative for Mental Health Situational Assessment. *World Health Organization*. 2020. URL: https://www.who.int/docs/default-source/mental-health/special-initiative/who-special-initiative-country-brief-report--ukraine--2020--brief.pdf?sfvrsn=f9ee4cf_4
13. Murphy A., Fuhr D., Roberts B., Jarvis C.I., Tarasenko A., McKee M. The health needs of refugees from Ukraine. *BMJ*. 2022. 377: o864. doi: [10.1136/bmj.o864](https://doi.org/10.1136/bmj.o864).
14. 500 Reported Attacks on Health Care in Ukraine a “Colossal Tragedy that Calls for Accountability”: PHR. *ReliefWeb*. 2022. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/500-reported-attacks-health-care-ukraine-colossal-tragedy-calls-accountability-phr>

Стаття надійшла до редакції 29.01.2024

УДК 352.07:323.2

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Бурик Зоряна Михайлівна

*доктор наук з державного управління,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
ДВНЗ Переяславський університет імені Григорія Сковороди*

Buryk Zoriana

*Doctor of Science in Public Administration, Professor of the
Department of Public Management and Administration
Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID: 0000-0002-4394-6766

Ємельянова Олена Миколаївна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри організації та управління будівництвом
Київський національний університет будівництва і архітектури*

Yemelianova Olena

*Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Organization and Construction Management
Kyiv National University Construction and Architecture*

ORCID: 0000-0001-9831-4734

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9553

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА БУДІВНИЦТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF INFRASTRUCTURE AND CONSTRUCTION THROUGH THE LENS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

Анотація. Стаття розглядає вплив цифрових інновацій на процеси управління в галузі інфраструктури та будівництва у сучасному суспільстві. Автори досліджують ключові аспекти цифрових трансформацій, такі як використання інтернету речей, штучного інтелекту та аналізу даних для оптимізації проектних рішень, підвищення ефективності будівництва та забезпечення сталого розвитку. У статті розглядаються також виклики та можливості, які виникають у зв'язку з впровадженням цифрових технологій у сфері публічного управління, а також надається аналіз практичних випадків реалізації цифрових ініціатив у даному секторі. Мета статті полягає в глибокому аналізі впливу цифрових технологій на процеси управління та розвитку в галузі інфраструктури та будівництва. Дослідження висвітлює важливість адаптації публічного управління до вимог сучасності для підтримки сталого розвитку та підвищення якості інфраструктурних проектів. Звертається увагу на ключові аспекти, такі як ефективність витрат, ризикованість та сталість, які можуть бути поліпшені завдяки використанню цифрових інструментів. Досліджуються виклики, що виникають під час впровадження цифрових рішень у публічне управління, такі як кібербезпека та забезпечення доступу до технологій для всіх верств населення. Розглядаються позитивні та негативні аспекти впровадження цифрових інновацій через призму соціальної справедливості та врахування інтересів громади. Надається аналіз сучасних практик та прикладів успішного впровадження цифрових технологій у сфері інфраструктури та будівництва.

Загальний висновок статті підкреслює необхідність активного адаптування публічного управління до цифрових трансформацій для забезпечення сталого розвитку та покращення якості життя громадян.

Ключові слова: публічне управління, інфраструктура, цифрові трансформації, реформи, цифрові технології.

Summary. The article explores the impact of digital innovations on the management processes in the fields of infrastructure and construction in contemporary society. The authors investigate key aspects of digital transformations, such as the use of the Internet

of Things, artificial intelligence, and data analysis to optimize project decisions, enhance construction efficiency, and ensure sustainable development. The article also discusses challenges and opportunities arising from the implementation of digital technologies in public management, providing an analysis of practical cases in this sector. The objective of the article is to conduct an in-depth analysis of the influence of digital technologies on management and development processes in the infrastructure and construction sectors. The research highlights the importance of adapting public management to contemporary requirements to support sustainable development and improve the quality of infrastructure projects. Key aspects, including cost efficiency, risk management, and sustainability, are explored in the context of the potential improvements offered by digital tools. Challenges during the implementation of digital solutions in public management, such as cybersecurity and ensuring technology access for all population segments, are examined. The article considers both positive and negative aspects of implementing digital innovations through the lenses of social justice and community interests. An analysis of current practices and successful examples of implementing digital technologies in the infrastructure and construction sectors is provided. The overall conclusion emphasizes the necessity of actively adapting public management to digital transformations to ensure sustainable development and enhance the quality of life for citizens.

Key words: public management, infrastructure, digital transformations, reforms, digital technologies.

Постановка проблеми. В сучасному суспільстві інфраструктурна та будівельна галузі переживають значний вплив з боку цифрових трансформацій в рамках публічного управління. Перед вченими постає завдання розглянути вплив цифрових технологій на управління проектами, аналізувати виклики та можливості, що виникають у публічному управлінні внаслідок впровадження цифрових ініціатив, а також визначити шляхи вирішення проблем для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості інфраструктурних проектів.

По-перше, необхідно визначити недоліки традиційних методів управління проектами в контексті сучасних викликів. Розуміння того, як цифрові інновації можуть впливати на ефективність та якість інфраструктурних проектів, є критично важливим завданням для розвитку галузі. Другим аспектом є виявлення проблем, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій у публічне управління. Серйозні питання безпеки, такі як кіберзагрози, та проблеми доступу до новітніх технологій для різних верств населення можуть стати перешкодою для швидкої інтеграції цифрових рішень.

Додатковою проблемою є вирішення питань соціальної справедливості під час впровадження цифрових інновацій, адже нерівність доступу та використання цифрових технологій може створити ризик виникнення нових розривів у суспільстві, що поглибить існуючі проблеми.

Крім того, необхідно проаналізувати вплив цифрових трансформацій на традиційні моделі управління витратами та ризиками в інфраструктурних проектах. Чи можуть цифрові інструменти ефективно оптимізувати витрати та зменшувати ризики, чи ж є можливість нових проблем у цьому контексті? Сьогодні важливо визначити, як цифрові технології впливають на управлінські процеси та взаємодію різних учасників інфраструктурних проектів. Чи сприяють вони покращенню комунікації та співпраці, чи можуть виникнути нові конфлікти та труднощі?

Отже, у контексті цифрових трансформацій важливо чітко визначити проблеми, що виникають

в галузі публічного управління інфраструктурою та будівництвом, для подальшого розроблення ефективних стратегій розв'язання цих питань.

Незважаючи на початкові заходи в Україні щодо оптимізації системи надання послуг у галузі будівництва, ця структура лишається однією з найбільш актуальних. Тому уряд та представники громадянського суспільства постійно працюють над впровадженням якісних механізмів для захисту від різних ризиків через законодавчі аспекти розмежування функцій дозвільних органів та цифровізації процесу надання адміністративних послуг [8, с. 79].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років фокусуються на розумінні впливу інтернету речей, штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових інструментів на оптимізацію управління проектами, збільшення ефективності будівництва та забезпечення сталого розвитку в інфраструктурних проектах. Питання кібербезпеки, адаптації до нових технологій та врахування соціальних аспектів є ключовими темами, які піднімаються у наукових роботах таких дослідників, як: Андрієнко А. [8], Бірченко Н. О. [1], Биркович Т. І. [2], Биркович В. І. [2], Верхоєста К. [21], Віраккодї В. [22], Коляденка Р. [9], Крупнова Л. В. [7], Кутєпова М. [6], Ларссона А. [19], Лікарчук Н. [6], Ліотара І. [20], Матюха С. А. [5], Мунько А. [10], Соколова Н. К. [12], Перейра Г. [18], Разумей М. М. [16], Разумей Г. Ю. [16], Ревест В. [20], Реддік Ч. [22], Рикк'я Л. [21], Сидоренко Н. О. [17], Тейгланд Р. [19], Хаммершміда Г. М. [21], Харалабідіса Ю. [18], Флака Л. [18].

Дослідження також акцентують увагу на визначенні викликів та можливостей, які виникають під час впровадження цифрових ініціатив у публічному управлінні в даному секторі, в свою чергу це охоплює аспекти ефективності витрат, управління ризиками та соціальної справедливості, тому низка українських науковців, в своїх наукових роботах, зосереджують на це увагу, а саме: Андреева О. [6], Буряк Є. [6], Гусар О. А. [3], Дзвінчук Д. [6], Друзь Х. О. [3], Жосан Г. [4],

Литвин Н. А. [7], Кабанець О. С. [2], Кривдик В. І. [5], Маматова Т. [8], Марченко О. [9], Матвеева О., [10], Мураєв Є. В. [11], Островський І. А. [12].

Загальна тенденція вказує на те, що вчені та практики активно працюють над визначенням оптимальних стратегій впровадження цифрових технологій в публічному управлінні для досягнення більш стійкого та ефективного розвитку в інфраструктурних галузях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Закцентувати увагу на впливі цифрових трансформацій на сферу публічного управління в галузі інфраструктури та будівництва та висвітлити ключові виклики та можливості для підтримки сталого розвитку та покращення якості проектів у цих секторах. Відповідно були поставлені цілі в дослідженні: провести глибокий аналіз того, як впровадження цифрових інновацій впливає на управління проектами в галузі інфраструктури та будівництва; визначити основні виклики та можливості, що виникають в публічному управлінні внаслідок цифрових трансформацій, включаючи кібербезпеку та соціальну справедливість; розглянути стратегії адаптації публічного управління до вимог сучасності для підтримки сталого розвитку та оптимізації управління проектами; надати конкретні рекомендації на основі аналізу практичних випадків впровадження цифрових ініціатив у сфері інфраструктури та будівництва для сприяння покращенню ефективності управління та розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне управління визначається як система прийняття рішень та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення певних цілей громади. Воно охоплює широкий спектр функцій, включаючи розробку політик, регулювання, управління ресурсами та надання публічних послуг. У світлі стрімких змін в економіці, технологіях та соціумі, публічне управління переосмислює свої стратегії та процеси для оптимального використання ресурсів та задоволення потреб суспільства [2].

Центральним аспектом публічного управління є забезпечення ефективності та прозорості в прийнятті рішень, а також реалізація стратегій, які відповідають потребам громадян. Особливо важливою стає роль технологічних інновацій у вдосконаленні процесів публічного управління. Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз даних та Інтернет речей, може значно поліпшити якість послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та сприяти більш ефективному використанню ресурсів.

Публічне управління у сфері інфраструктури та будівництва в сучасних умовах відіграє визначальну роль у забезпеченні стійкого розвитку та ефективного функціонування суспільства, адже збільшення населення, стрімкий технологічний прогрес та зростання економіки створюють нові

виклики, на які публічне управління має реагувати для забезпечення якісної інфраструктури та сталого розвитку будівельної галузі [22, с. 27]. Одним із ключових аспектів є розробка та впровадження ефективних стратегій управління проектами, а при плануванні та виконанні інфраструктурних та будівельних проектів важливо забезпечити координацію між різними відомствами та зацікавленими сторонами й у свою чергу саме публічне управління в цьому контексті повинне спрямовуватися на оптимізацію витрат, управління ризиками та підвищення якості проектів.

Цифрова трансформація адміністративних послуг в Україні, зокрема в галузі будівництва, є поступовим процесом, який лише набуває обертів на сьогодні. З утворенням спеціальних владних органів, відповідальних за політику у сфері цифровізації, та корекцію процесів перенесення адміністративних послуг до електронної площини галузь будівництва також пройшла значні зміни. Важливою подією у створенні фундаменту для роботи оновленої системи надання адміністративних послуг у будівництві було підписання Указу Президента України «Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних публічних послуг» № 647/2019 від 4 вересня 2019 року. Відповідний Указ націлений на закріплення принципів функціонування сервісної держави та забезпечення ефективного здійснення прав фізичних та юридичних осіб у сфері надання різноманітних публічних, включаючи адміністративні, послуг. Основною метою цього заходу є створення сучасної інфраструктури та забезпечення доступу до зручних електронних сервісів для надання публічних послуг [13].

Публічне управління у сфері інфраструктури та будівництва визначається набором стратегій, політик, процедур та механізмів, спрямованих на розвиток і ефективне функціонування інфраструктурних об'єктів та будівельних проектів для задоволення потреб суспільства. Основні аспекти публічного управління в цій сфері включають планування, фінансування, будівництво, управління та підтримку інфраструктури. В свою чергу Яніс Харалабідіс, професор цифрового управління кафедри інженерії інформаційних та комунікативних систем Егейського університету на Самосі (Греція), Лейф Скіфтенес Флак директор CeDiT, Центр цифрової трансформації в UiA (Норвегія) та Габрієла Віале Перейра викладач кафедри електронного врядування та адміністрування Дунайського університету Кремс (Австрія) виокремили основні принципи та завдання публічного управління у сфері інфраструктури та будівництва:

- стратегічне планування, — розробка довгострокових стратегій розвитку інфраструктури, визначення пріоритетів та вирішення стратегічних завдань;
- фінансування, — забезпечення ефективного фінансування для реалізації проектів, включаючи

- пошук джерел фінансування, оптимізацію витрат та залучення інвестицій;
- проектування і будівництво, — управління процесами проектування, будівництва та утримання інфраструктурних об'єктів, враховуючи вимоги до якості, безпеки та сталого розвитку;
 - управління ризиками, — ідентифікація, оцінка та керування ризиками, пов'язаними з будівництвом та експлуатацією інфраструктурних об'єктів;
 - стандартизація та регулювання, — встановлення стандартів якості, безпеки та ефективності для будівництва та експлуатації інфраструктурних об'єктів, а також регулювання відповідних галузей;
 - залучення громадськості, — включення громадськості у прийняття рішень, публічний контроль та забезпечення відкритості інформації про інфраструктурні проекти;
 - інновації, — застосування новітніх технологій та інновацій для підвищення ефективності управління та розвитку інфраструктури;
 - співпраця з приватним сектором, — розвиток партнерств та співпраці з приватним сектором для залучення інвестицій та експертної підтримки [18, с. 211, 237, 311, 375, 252].

Цифрові трансформації в сфері публічного управління інфраструктурою та будівництвом відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та інноваційності цих кластерів, тому сучасні науковці акцентують увагу на новітніх аспектах та підходах. Перш за все, впровадження цифрових технологій, що сприяє збору та аналізу великих обсягів даних для прийняття інформованих рішень щодо планування та розвитку інфраструктурних проектів. Аналітика даних дозволяє управлінцям отримувати глибше розуміння витрат, ризиків та потреб громади. Другим аспектом є використання цифрових платформ для підвищення взаємодії між різними учасниками будівельного процесу, включаючи урядові органи, підприємства та громадські організації, а це в свою чергу сприяє покращенню комунікації, обміну інформацією та зменшенню бюрократичних бар'єрів, що сприяє швидкому та ефективному вирішенню проблем.

Цифрові інновації також розширюють можливість громадської участі у прийнятті рішень. Інтерактивні платформи та мобільні додатки стають ефективними інструментами для залучення громадян до обговорення проектів, висловлення власних поглядів та врахування їхньої думки при прийнятті управлінських рішень. Насущна потреба в цифровій трансформації публічного управління в інфраструктурній сфері підкреслює важливість постійного вдосконалення та адаптації до сучасних технологічних тенденцій. Оптимальне використання цифрових інструментів може сприяти створенню ефективної та стійкої інфраструктури, що відповідає вимогам сучасного суспільства [6, с. 438].

Третім аспектом є впровадження цифрових інструментів для моніторингу та управління інфраструктурними об'єктами в режимі реального часу. Системи IoT та сенсорні технології дозволяють відстежувати стан інженерних мереж, підтримувати безпеку та забезпечувати оперативне реагування на аварійні ситуації. Четвертим аспектом є розробка цифрових ринків та платформ для управління закупівлями та здійснення транзакцій у галузі будівництва, а це сприяє зрощенню ринків, оптимізації процесів закупівель та підвищенню конкуренції.

П'ятий аспект включає використання штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації будівельних процесів, а алгоритми ШІ можуть аналізувати дані та прогнозувати можливі ризики та витрати, сприяючи плануванню та виконанню проектів з максимальною ефективністю.

Шостий аспект полягає в підтримці громадськості через цифрові канали зв'язку. Спільноти можуть бути інформованими про хід будівництва, маючи можливість висловлювати свої погляди та вносити пропозиції, що сприяє більшій відкритості та участі громади у рішеннях, що стосуються їхнього життя та оточуючого середовища [20, с. 85].

Варто зауважити, що публічне управління у сфері інфраструктури та будівництва претендує на роль одного з ключових елементів сталого розвитку сучасного суспільства, а цифрові трансформації грають важливу роль у вдосконаленні цього процесу, забезпечуючи більш ефективне та економічно вигідне використання ресурсів. Ентоні Ларссон, науковий співробітник Інституту досліджень Стокгольмської школи економіки (Швеція), та Робін Тейгланд, професор менеджменту цифровізації у відділі підприємництва та стратегії Департаменту технологій менеджменту та економіки в Технологічному університеті Чалмерса, Гетеборг (Швеція), в своїх наукових дослідженнях виокремлюють аспекти публічного управління в цій галузі через призму цифрових трансформацій:

- електронне управління проектами, адже цифрові технології дозволяють впроваджувати системи електронного управління проектами для відстеження робіт, ресурсів та бюджетів, а це сприяє підвищенню ефективності виконання проектів та вчасному виявленню проблем;
- використання геоінформаційних систем, адже вони дозволяють аналізувати географічні дані для кращого планування інфраструктурних об'єктів, а це полегшує вибір оптимальних місць для будівництва, забезпечує контроль за ефективністю та управлінням ресурсами;
- системи моніторингу та аналізу даних, тобто застосування цифрових технологій дозволяє в режимі реального часу відстежувати стан інфраструктури, виявляти можливі ризики та проводити аналіз даних для прийняття інформованих управлінських рішень;

- електронні торги та закупівлі, тобто використання цифрових платформ для проведення тендерів та закупівель сприяє підвищенню конкуренції, ефективнішому використанню бюджетних коштів та запобіганню корупції;
- інтерактивні сервіси для громадян, — застосування цифрових каналів комунікації дозволяє забезпечити ефективний обмін інформацією між управлінням та громадянами, отримати зворотній зв'язок та забезпечити більшу прозорість процесів;
- інновації в будівельній технології, — використання цифрових технологій в будівництві, таких як 3D-друк, дрони, розумні матеріали, дозволяє прискорити та підвищити якість будівництва;
- кібербезпека, тобто мається на увазі, що забезпечення захисту цифрових систем та даних є критично важливим аспектом цифрових трансформацій у сфері інфраструктури, оскільки інфраструктурні об'єкти можуть бути об'єктом кіберзагроз;
- оптимізація енергоефективності, — використання цифрових рішень дозволяє ефективніше управляти енергоефективністю інфраструктурних об'єктів, що є важливим аспектом сталого розвитку [19, с. 53, 67, 81, 116].

Впровадження цих цифрових трансформацій у сфері інфраструктури та будівництва може сприяти підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та створенню більш ефективних та сталорозвинених інфраструктурних систем.

Адаптація публічного управління до вимог сучасності для підтримки сталого розвитку та оптимізації управління проектами є важливим завданням для забезпечення ефективності та відповідності сучасним викликам, а адаптація публічного управління до вимог сучасності для підтримки сталого розвитку та оптимізації управління проектами вимагає комплексного підходу та впровадження ефективних стратегій. На основі даного підходу Коен Верхоест, професор державного управління та адміністрування Департаменту політичних наук і центру передового досвіду GOVTRUST Університету Антверпена (Бельгія), Герхард Хаммершмід, професор державного та фінансового менеджменту Школи управління Hertie (Німеччина) та Ліза Риккя, професор університету Бергена (Норвегія), сформували в своїх наукових розробках чотири стратегії:

- стратегія цифрової трансформації та електронного управління, тобто дослідники мають на увазі впровадження цифрових технологій для оптимізації роботи державних органів та забезпечення швидкого й ефективного обміну інформацією і в свою чергу розвиток електронних платформ для зручного доступу громадян до послуг та взаємодії з урядовими органами;
- стратегічне управління та партнерство, — розробка стратегій з урахуванням принципів сталого

розвитку та їх впровадження в управлінські рішення. Створення партнерств з громадськістю, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем й реалізації проектів;

- стратегія розвитку кадрового потенціалу та освіти, — забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників у сфері публічного управління з урахуванням новітніх технологій та вимог сталого розвитку й створення програм підтримки та менторства для розвитку лідерських якостей серед працівників урядових органів;
- стратегія моніторингу та оцінки результативності, — впровадження систем моніторингу та оцінки результативності проектів для визначення їх впливу на сталий розвиток та ефективність витрат бюджетних коштів. Систематичний аналіз та звітність щодо досягнення стратегічних цілей управлінських рішень [21, с. 32, 56, 67, 94].

Протягом останніх десяти років стратегія Східного Партнерства ЄС у відношенні до країн-партнерів пройшла значні трансформації, обумовлені швидкозмінністю суспільно-політичного та економічного контексту в регіоні. Протягом останніх 4–5 років пріоритетом цієї політики стала цифровізація економіки та суспільства, що продовжує привертати увагу ключових учасників як з боку ЄС, так й всередині більшості країн Східного партнерства. Стратегія до 2025 року визначає нові довгострокові цілі, спрямовані на відповідь на еволюцію пріоритетів, підвищення стійкості до вирішення загальних проблем, підтримку сталого розвитку та надання конкретних результатів для громадян. Однією з таких цілей є сприяння стійкій цифровій трансформації [7, с. 71].

Підтримка цифрової трансформації визначена однією із п'яти пріоритетних напрямів політики, які Європейська Комісія виділила у своїй концепції довгострокових політичних цілей Східного партнерства на період після 2020 року, представленої 18 березня 2020 року. Згідно з пропозиціями Європейської Комісії, сильна цифрова присутність у країнах-сусідах ЄС сприятиме розвитку та сталому зростанню [17, с. 13]. На сьогоднішній день акцентується увага на тому, що Європейський союз планує і надалі вкладати кошти у цифрову трансформацію своїх партнерів. Це здійснюватиметься відповідно до європейського законодавства та передової практики і сприятиме розвитку високоінноваційних цифрових проектів у вказаному регіоні. Європейський Союз також продовжить надання підтримки країнам-партнерам та підтримуватиме їх кіберстійкість.

22 травня 2019 року була оголошена нова ініціатива Європейського Союзу в Україні — програма «EU4Digital: розвиток цифрової економіки та суспільства в рамках Східного партнерства». Метою EU4Digital є розширення переваг, які пропонує Єдиний цифровий ринок ЄС, для України та

інших країн Східного партнерства. Основна мета цієї програми — сприяти економічному зростанню, створенню робочих місць, поліпшенню якості життя громадян та підтримці підприємництва [12].

Відповідно, Україна визначила цифрову трансформацію як стратегічний пріоритет, а її нещодавні досягнення у впровадженні систем ProZorro та електронної охорони здоров'я та впровадження 4G отримали визнання європейської експертної спільноти. Розгортання мобільного покриття та електронних послуг у національному та приватному секторах [10, с. 147]. В останні роки в Україні спостерігається тенденція розглядати цифрову трансформацію як ключовий «рушій» майбутнього економічного розвитку країни. У 2018 році уряд затвердив Концепцію та План заходів щодо розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018–2020 роки [16, с. 139].

У 2019 році нова влада України запропонувала план розвитку національної цифрової економіки, щоб сприяти розвитку цифрової трансформації економіки України. Департамент цифрової трансформації поставив такі цілі до 2024 року:

- забезпечення доступу 100% публічних послуг для громадян та бізнесу в онлайн режимі;
- забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету для 95% транспортної інфраструктури, населених пунктів та соціальних об'єктів;
- залучення 6 мільйонів українців до програми розвитку цифрових навичок;
- збільшення частки ІТ-продуктів у ВВП країни до не менше 10% [3, с. 148].

Передумови для просування цифрового порядку денного в Україні включають нове законодавство щодо цифрової економіки та телекомунікацій, розвиток цифрової інфраструктури, досягнення у впровадженні безготівкової економіки, зокрема в розширенні електронної торгівлі (e-Trade), електронного захисту (e-Trust) та кібербезпеки (Cybersecurity). Ініціатива «Smart City», започаткована Міністерством цифрової трансформації, свідчить про переконаність владних інституцій у наявності відповідної законодавчої та інституційної бази для успішного впровадження комплексних ініціатив з побудови інформаційно-комунікаційних технологій на регіональному та місцевому рівнях [1, с. 116].

Серед найважливіших досягнень у сфері цифрового розвитку України експерти відзначають створення Міністерства цифрової трансформації, активну роботу Ради цифрової трансформації України та активізацію законотворчої діяльності [11, с. 94], запустити ефективний портал державних послуг та мобільний додаток «Дія», розширити сферу надання електронних державних послуг, сприяти розвитку сфери електронних комунікацій та вдосконалити систему надання електронних ваучерів онлайн.

Однією з найактуальніших проблем цифрового розвитку України є значний розрив у територіальному охопленні та доступі до Інтернету, а це вимагає активізації заходів щодо розвитку цифрових навичок у всіх груп населення та секторах економіки [4, с. 51]. Крім того, довгий час спостерігалася затримка ухвалення Закону про електронні комунікації в Україні (прийнятий 16 грудня 2020 та 12 січня 2021 підписаний президентом України) та відсутність офіційно затверджених стратегічних документів у сфері цифрового розвитку та недоліки в мережевій безпеці та системах захисту персональних даних в Інтернеті (наприклад лише в 2021 році було схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року).

Варто відзначити, що створення онлайн-порталу державних послуг «Дія» визнається однією з найуспішніших ініціатив у сфері цифрового розвитку в Україні. Головною метою Міністерства цифрової трансформації щодо цього порталу є допомога в отриманні всіх послуг онлайн, які надає держава, до 2024 року [9, с. 21]. Вже на сьогодні на порталі доступна значна кількість публічних послуг, а також можливість онлайн-оформлення різних документів, ліцензій, дозволів, допомоги, позовів до суду та інших реєстраційних послуг. Серед інновацій, пов'язаних із впровадженням електронних документів, можна виділити такі можливості:

- отримання електронних версій ID-картки та біометричного закордонного паспорту;
- онлайн-оформлення допомоги по безробіттю;
- електронне водійське посвідчення та технічний паспорт на авто, з можливістю призначення користувача через кабінет водія, а також перевірка дійсності страхового полісу на авто;
- електронний податковий номер та довідка для внутрішньо-переміщених осіб, які представляють собою цифровий аналог паперового податкового номера;
- отримання електронного свідоцтва про народження дитини до 14 років, яке використовується на рівні паспорту для подорожей, банківських послуг, реєстрації місця проживання та інших потреб;
- надання будівельних послуг в Інтернеті дає можливість розпочати та завершити будівництво об'єктів категорії СС1 (наприклад, кафе, приватних будинків), особливо в рамках впровадження єдиних електронних систем у сфері містобудування онлайн, невелика будівля) [10, с. 159].

За допомогою Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, яка була запущена як пілотний проект на Єдиному державному веб-порталі електронних послуг «Дія», Україна

вперше взялася за широкомасштабну цифровізацію містобудівних процедур за європейськими стандартами. Цей крок спрямований на уникнення корупційних ризиків та оцифрування документації, супровід процесу будівництва для забезпечення та захисту інтересів учасників будівельних правовідносин [9, с. 24]. Ця ініціатива представляє собою значний крок вперед у цифровій трансформації будівельної галузі в Україні, забезпечуючи більшу прозорість, доступність і уникнення корупційних практик у дозвільних процедурах. Крім того, він виводить на новий рівень управління містобудуванням і державний містобудівний нагляд, а також організовує моніторинг законності будівництва на всіх етапах процесу будівництва в різних містах і муніципалітетах.

У рамках діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) було вирішено внести зміни до профільного законодавства України з метою оптимізації мережі, покращення роботи Центру та полегшення доступу до адміністративних послуг в електронному форматі [3, с. 147]. Головна мета закону полягає в покращенні функціонування центрів надання адміністративних послуг та забезпеченні більш ефективного доступу до них в електронному вигляді. Передбачено впровадження системи моніторингу якості надання адміністративних послуг, включаючи збір, обробку та аналіз даних для виявлення проблем і прийняття заходів щодо підвищення якості послуг. Згідно із законом, Мінцифра отримує повноваження встановлювати порядок та критерії моніторингу якості адміністративних послуг, а також визначати процедуру оприлюднення результатів моніторингу. Це сприятиме виявленню проблем і прийняттю заходів для поліпшення якості надання адміністративних послуг. В той же час було розпочато підготовку до запровадження «Платформи Центрів Дії» — веб-сайту, що об'єднає всю необхідну інформацію про діяльність та доступність ЦНАП для громадян.

Також, на початку 2020 року завершилося успішне тестування системи «Трембіта», і вона була офіційно введена в промислову експлуатацію. Ця система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів (інтероперабельна система в Україні «Трембіта») [17, с. 12] представляє собою організаційно-технічне рішення, яке забезпечує безпечний обмін електронними повідомленнями між державними органами та органами місцевого самоврядування через Інтернет. Це сприяє побудові ефективної інформаційної міжвідомчої взаємодії між їхніми інформаційними системами.

У травні 2020 року було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України під номером 565-р, яке затвердило план заходів щодо створення та впровадження Єдиної державної електронної системи в галузі будівництва. Описаний план спрямовувався на створення електронної

системи, спрощення та уніфікацію процесів у будівельній галузі. 13 березня 2020 року Кабінет Міністрів України прийняв дві постанови. Перша з них стосувалася «Оптимізації органів державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду», а друга — «Ліквідації Державної архітектурно-будівельної інспекції України та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України». Ці постанови передбачали оптимізацію та зміни в структурі органів, впливаючи на процес формування електронної системи у сфері будівництва [1, с. 117].

Фахівці Офісу ефективного регулювання у галузі будівництва (BRDO) проаналізували проекти зазначених постанов та підготували аналітику, де вказали на ризики їх ухвалення. Серед іншого, вони висловили обурення ймовірністю блокування впровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва та вважали реформування Державної архітектурно-будівельної інспекції (ДАБІ) на рівні постанови Кабінету Міністрів України недоцільним, закликаючи до здійснення змін на рівні закону [5, с. 102]. Прикладами успішних реєстраційних ініціатив є запровадження нового реєстру будівельної діяльності в Україні та запуск публічного порталу системи з липня 2020 року. Це перший крок у впровадженні єдиної національної електронної системи в рамках реформування містобудівної галузі в Україні. Новий Реєстр будівельної галузі відрізняється від попереднього реєстру та містить ряд важливих нововведень:

- введення унікального ідентифікатора, який дозволяє пов'язати всі дозвільні документи, містобудівну та проектну документацію та інформацію про учасників з об'єктом будівництва.
- включення координат для точного визначення місцезнаходження об'єкта будівництва [3, с. 148].

Однією з основних причин створення нового Реєстру будівельної галузі стали недоліки та неповнота попереднього реєстру ДАБІ. Оприлюднення даних реєстру ДАБІ у грудні 2019 року мало обмежений вплив на містобудівну галузь та саму ДАБІ.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Важливо відзначити, що цифрові трансформації у сфері публічного управління інфраструктурою та будівництвом визначають новий етап розвитку, змінюючи підходи до планування, виконання та управління проектами. Впровадження передових технологій сприяє підвищенню ефективності, зменшенню витрат та створенню стійких та інноваційних інфраструктурних систем. Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати вивчення впливу цифрових трансформацій на соціально-економічний розвиток регіонів, аналіз взаємодії цифрових технологій з екологічними стандартами та розробку нових стратегій кібербезпеки для інфраструктурних об'єктів. Також,

дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективності конкретних цифрових інструментів та технологій в різних відомчих галузях публічного управління.

Крім того, важливим аспектом є розробка методологій для впровадження цифрових технологій у різні сектори будівництва та розробка моделей прогнозування результатів цифрової трансформації. Успішна реалізація цифрових ініціатив вимагає також вивчення соціальних та етичних аспектів, щоб забезпечити суспільний прийом та сприяти сталому розвитку. Таким чином, подальші дослідження в цій області можуть значно сприяти впровадженню ефективних стратегій цифрової трансформації у сфері інфраструктури та будівництва та сприяти сталому та інноваційному розвитку суспільства. Електронне управління, геоінформаційні системи, системи моніторингу та аналізу даних стають важливими інструментами для оптимізації ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження цифрових технологій в управління сферою інфраструктури та будівництва в Україні є важливим кроком для поліпшення ефективності та прозорості процесів. Розробка та

впровадження електронних систем управління сприятиме оптимізації моніторингу та аналізу, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень. Створення сучасного цифрового простору є ключовим напрямком в будівництві, націленим на трансформацію бізнес-моделей та використання нових можливостей. Цифровізація вносить значні зміни в підходи до управління підприємствами та виробничими процесами, що ставить перед компаніями завдання з впровадження новітніх методів роботи та цифрового управління. Основні переваги цифрової трансформації включають зміну бізнес-парадигм, збільшення ефективності операцій, підвищення конкурентоспроможності та створення нових джерел прибутку. Цифрова трансформація в будівництві визначає стратегічні завдання для підприємств, орієнтованих на зростання прибутковості та створення значущої вартості. Важливою частиною цього процесу є впровадження інноваційних підходів, які сприяють не лише оптимізації виробничих процесів, а й створенню нових продуктів та послуг. Цифрове управління відкриває можливості для автоматизації, аналізу даних та покращення комунікацій, що сприяє більш ефективному функціонуванню підприємств у будівельній галузі.

Література

1. Бірченко Н.О. Цифрова трансформація як інструмент управління підприємством. *Цифрова трансформація та технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки та практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (26 січня 2023 р.). Міжнародна академія наук. прикладних наук у м. Ломжа (Польща). Державний біотехнологічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023. Частина 1. С. 115–117.
2. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення: 10.01.2024).
3. Гусар О.А., Друзь Х.О. Діджиталізація сфери містобудування: галузевий контроль. *Права людини в епоху цифрових трансформацій: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції. м. Київ, Національний авіаційний університет* (25 лютого 2022 р.). Том 1. Тернопіль: Вектор, 2022. С. 147–149.
4. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30, № 1. Частина 2. С. 44–52.
5. Кривдик В.І., Матюх С.А. Стан та тенденції розвитку будівельної галузі України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 101–105.
6. Лікарчук Н., Андреева О., Кутепова М., Дзвінчук Д., Буряк Є. Удосконалення механізмів публічного управління економікою України в умовах пандемії COVID-19: іноземний досвід, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). С. 437–447.
7. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. Вип. 3. С. 69–76.
8. Маматова Т., Андрієнко А. Концепція «розумної територіальної громади» в контексті забезпечення інтелектуалізованого місцевого розвитку. *Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад*. Київ : Грані. 2019. С. 73–84.
9. Марченко О., Коляденко Р. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 20–26.
10. Матвеева О., Мунько А. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 138–162.
11. Мураєв Є.В. Український досвід впровадження концепції смарт-міст: основні досягнення та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 91–95.

12. Островський І. А., Соколова Н. К. Цифровізація будівельної галузі як світовий тренд. *Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва: Інтернет-конференція ХНУМГ ім. О.М. Беке-това*. 2022. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2876/2719/> (дата звернення: 10.01.2024).

13. Про деякі заходи щодо забезпечення надання якісних публічних послуг: Указ Президента України від 04.09.2019 р. № 647/2019. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (дата звернення: 10.01.2024).

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг у електронній формі: Закон України від 03.11.2020 р. № 943-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 10.01.2024).

15. Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва: Розпорядження Кабінету міністрів України від 30.09.2020 р. № 565-2020-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-р#Text> (дата звернення: 10.01.2024).

16. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145.

17. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. С. 11–15.

18. Charalabidis Y., Flak L., Pereira G. Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges. *Springer*. 2022. 713 p.

19. Larsson A., Teigland R. Digital Transformation and Public Services: Societal Impacts in Sweden and Beyond. *Routledge*. 2019. 378 p.

20. Revest V., Liotard I. Digital Transformation and Public Policies. *Wiley-IST E*. 2023. 183 p.

21. Verhoest K., Hammerschmid G., Rykja L. Collaborating for Digital Transformation: How Internal and External Collaboration Can Contribute to Innovate Public Service Delivery. *Edward Elgar Publishing*. 2023. 304 p.

22. Weerakkody V., Reddick C. Public Sector Transformation through E-Government: Experiences from Europe and North America (Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology). *Routledge*. 2012. 279 p.

References

1. Birchenko N. O. Tsyfrova transformatsiia yak instrument upravlinnia pidpriemstvom. Tsyfrova transformatsiia ta tekhnolohii dlia staloho rozvytku vsikh haluzei suchasnoi osvity, nauky ta praktyky: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (26 sichnia 2023 r.). *Mizhnarodna akademiia nauk. prykladnykh nauk u m. Lomzha (Polshcha). Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet (Ukraina). Lomzha, Polshcha, 2023. Chastyna 1. S. 115–117.*

2. Byrkovych T. I., Byrkovych V. I., Kabanets O. S. Mekhanizmy publicnogo upravlinnia u sferi tsyfrovykh transformatsii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (date of access: 10.01.2024).

3. Husar O. A., Druz Kh. O. Didzhytalizatsiia sfery mistobuduvannia: haluzevyi kontrol. *Prava liudyny v epokhu tsyfrovykh transformatsii: materialy KhII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. m. Kyiv, Natsionalnyi aviatsiinyi universytet (25 liutoho 2022 r.). Tom 1. Ternopil: Vektor, 2022. S. 147–149.

4. Zhosan H. Stan rozvytku didzhytalizatsii v Ukraini. *Ekonomichniy analiz*. 2020. Tom 30, № 1. Chastyna 2. S. 44–52.

5. Kryvdyk V. I., Matiukh S. A. Stan ta tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2020. № 4(2). S. 101–105.

6. Likarchuk N., Andriieva O., Kutepova M., Dzvinchuk D., Buriak Ye. Udoskonalennia mekhanizmiv publicnogo upravlinnia ekonomikoju Ukrainy v umovakh pandemii COVID-19: inozemnyi dosvid, ukraïnski realii. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). S. 437–447.

7. Lytvyn N. A., Krupnova L. V. Didzhytalizatsiia yak zasib pidvyshchennia vidkrytosti, prozorosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo nadannia elektronnykh posluh. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys*. 2020. Vyp. 3. S. 69–76.

8. Mamatova T., Andriienko A. Kontsepsiia «rozumnoi terytorialnoi hromady» v konteksti zabezpechennia intelektualizovanoho mistsevoho rozvytku. *Detsentralizatsiia vlady v Ukraini: otsiniuvannia rezultativ formuvannia ta rozvytku samodostatnykh hromad*. Kyiv: Hrani. 2019. С. 73–84.

9. Marchenko O., Koliadenko R. Tsyfrova transformatsiia budivelnoho biznesu: tendentsii ta perspektyvy. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2023. № 4(04). S. 20–26.

10. Matveieva O., Munko A. Uprovadzhennia kontsepsii rozumnoho mista u protsesy tsyfrovoi transformatsii Ukrainy zarady staloho rozvytku. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2023. № 1 (13). S. 138–162.

11. Muraiev Ye. V. Ukraïnskyi dosvid vprovadzhennia kontsepsii smart-mist: osnovni dosiahnennia ta problemy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2020. № 2. S. 91–95.

12. Ostrovskiy I. A., Sokolova N. K. Tsyfrovizatsiia budivelni haluzi yak svitovyi trend. *Aktualni pytannia rozvytku svitovoi ekonomiky ta mizhnarodnoho spivrobotnytstva: Internet-konferentsiia KhNUMH im. O.M. Beketova*. 2022. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2876/2719/> (date of access: 10.01.2024).

13. Pro deiaki zakhody shchodo zabezpechennia nadannia yakisnykh publichnykh posluh: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 04.09.2019 r. № 647/2019. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text> (date of access: 10.01.2024).

14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii merezhi ta funktsionuvannia tsentriv nadannia administratyvnykh posluh ta udoskonalennia dostupu do administratyvnykh posluh u elektronni formi: Zakon Ukrainy vid 03.11.2020 r. № 943-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (date of access: 10.01.2024).

15. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo stvorennia ta zaprovadzhennia Yedynoi derzhavnoi elektronnoi systemy u sferi budivnytstva: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 30.09.2020 r. № 565–2020-r. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-r#Text> (date of access: 10.01.2024).

16. Razumei H.Iu., Razumei M. M. Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2020. № 2 (25). S. 139–145.

17. Sydorenko N.O. Didzhytalizatsiia: elektronni administratyvni posluhy. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2021. № 4. S. 11–15.

18. Charalabidis Y., Flak L., Pereira G. Scientific Foundations of Digital Governance and Transformation: Concepts, Approaches and Challenges. *Springer*. 2022. 713 p.

19. Larsson A., Teigland R. Digital Transformation and Public Services: Societal Impacts in Sweden and Beyond. *Routledge*. 2019. 378 p.

20. Revest V., Liotard I. Digital Transformation and Public Policies. *Wiley-IST E*. 2023. 183 p.

21. Verhoest K., Hammerschmid G., Rykkja L. Collaborating for Digital Transformation: How Internal and External Collaboration Can Contribute to Innovate Public Service Delivery. *Edward Elgar Publishing*. 2023. 304 p.

22. Weerakkody V., Reddick C. Public Sector Transformation through E-Government: Experiences from Europe and North America (Routledge Studies in Innovation, Organizations and Technology). *Routledge*. 2012. 279 p.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2024

УДК 330.123.3:665.71

Чечель Олег Миколайович

*доктор наук з державного управління, доцент,
заступник директора*

*Український державний науково-дослідний інститут «Ресурс»
Державного агентства резерву України*

Chechel Oleh

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Deputy Director*

*Ukrainian State Scientific Research Institute «Resource» of
State Reserve Agency of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-5092-9593

Заславський Олександр Маркович

*доктор хімічних наук, доцент,
Учений секретар*

*Український державний науково-дослідний інститут «Ресурс»
Державного агентства резерву України*

Zaslavskiy Oleksandr

*Doctor of Science in Chemistry, Associate Professor,
Scientific Secretary*

*Ukrainian State Scientific Research Institute «Resource» of
State Reserve Agency of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-7812-7229

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9550

ОЦІНКА МОЖЛИВИХ ВАРІАНТІВ ЗБЕРІГАННЯ ЗАПАСІВ НАФТОПРОДУКТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО МАТЕРІАЛЬНОГО РЕЗЕРВУ

ASSESSMENT OF POSSIBLE OPTIONS STORAGE OF PETROLEUM PRODUCTS IN THE STATE MATERIAL RESERVE SYSTEM

Анотація. Підтримка стабільності в енергетичному секторі набуває особливо гострого значення в умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України. Необхідність безперервного функціонування паливно-енергетичного сектору для задоволення воєнних, економічних та соціальних потреб, з одного боку, та зростання кількості ризиків, зумовлених воєнним станом, – з іншого, зумовлює необхідність посилення безпеки та надійності на усіх ланках енергетичної системи. Так, забезпечення належного функціонування паливно-енергетичного сектору в цілому значною мірою обумовлюється визначенням підходів до зберігання нафтопродуктів. У свою чергу, вибір відповідного підходу залежить, насамперед, від таких чинників, як безпека та логістика. У статті було проведено оцінку ймовірних варіантів зберігання стратегічних запасів нафтопродуктів із урахуванням зазначених чинників. Зокрема, оцінено різні альтернативи стосовно вибору транспорту (залізничний, автомобільний), вибору оптимальних резервів для зберігання (враховуючи можливості ремонту старих або придбання нових резервуарів, їхній обсяг, переваги та недоліки), а також вибору варіанту умов зберігання (на комбінатах системи держрезерву, у співпраці з приватними фірмами або закордонними компаніями). Окрім того, було досліджено підходи до управління ризиками нафтопереробних компаній а також можливості використання фінансових деривативів. Встановлено, що ціни на українському ринку палива суттєво корелюють з курсом євро та цінами на еталонні марки нафти в Європі (зокрема, марку Brent). В результаті дослідження було визначено переваги та недоліки альтернативних підходів до зберігання нафтопродуктів, а також інструментів для скорочення ризиків. Дослідження закордонного досвіду дозволило виявити роль держави у створенні резерву нафто-

продуктів, а також визначити, що найбільш ефективно система запасів функціонуватиме разом із запровадженням заходів зі скорочення споживання нафти та нафтопродуктів.

Ключові слова: зберігання нафтопродуктів, стратегічний запас, енергетична безпека, державний матеріальний резерв, нафтова логістика, нафта, бензин.

Summary. Maintaining stability in the energy sector takes on a particularly acute significance in the conditions of a full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. The need for the uninterrupted functioning of the fuel and energy sector to meet military, economic and social needs, on the one hand, and the increase in the number of risks caused by the state of war, on the other hand, necessitate the strengthening of safety and reliability at all levels of the energy system. Thus, ensuring the proper functioning of the fuel and energy sector as a whole is largely conditioned by the determination of approaches to the storage of petroleum products. In turn, the choice of the appropriate approach depends, first of all, on such factors as security and logistics. The article evaluated possible options for storing strategic reserves of petroleum products, taking into account the specified factors. In particular, various alternatives were evaluated in relation to the choice of transport (railway, road), the choice of optimal storage reserves (taking into account the possibilities of repairing old or purchasing new tanks, their volume, advantages and disadvantages), as well as the choice of storage conditions (at the combines of the state reserve system, in cooperation with private firms or foreign companies). In addition, approaches to risk management of oil refining companies were investigated as well as the possibility of using financial derivatives. It has been established that the prices on the Ukrainian fuel market are significantly correlated with the euro exchange rate and the prices of benchmark oil brands in Europe (in particular, the Brent brand). As a result of the study, the advantages and disadvantages of alternative approaches to the storage of petroleum products, as well as tools for reducing risks, were determined. The study of foreign experience made it possible to reveal the role of the state in creating a reserve of oil products, as well as to determine that the system of reserves will function most effectively together with the introduction of measures to reduce the consumption of oil and oil products.

Key words: storage of petroleum products, strategic stock, energy security, state material reserve, oil logistics, oil, gasoline.

Постановка проблеми. У Стратегії реформування системи державного матеріального резерву на період до 2025 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2022 року № 771-р [1], зазначається, що повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України визначила нагальні потреби держави у запасах матеріальних цінностей державного резерву. Зокрема, ситуація, що склалася, потребує нового підходу до формування номенклатури матеріальних цінностей державного резерву, яка забезпечуватиме можливість швидкого реагування держави у кризових ситуаціях і відповідатиме потребам населення та національної економіки за різними напрямками.

Стратегія визначає «енергетичний кошик» (вугілля, газ, бензин, дизельне паливо) одним із таких стратегічних напрямів створення запасів, (наряду із оборонним, продовольчим і медичним). У цьому контексті особливо актуального значення набуває питання створення певного запасу нафтопродуктів у системі державного резерву України для забезпечення стратегічних потреб держави. Це вимагає науково обґрунтованої оцінки можливих варіантів зберігання такого стратегічного запасу, оскільки ефективність діяльності підприємств нафтової галузі значною мірою залежить саме від вибору оптимальних підходів до зберігання нафтопродуктів. Етап зберігання є ключовим у ланцюжку постачання та має суттєвий вплив на продуктивність роботи підприємств і стабільність в енергетичному секторі держави в цілому. Оцінка різних варіантів зберігання нафтопродуктів

потребує врахування великої кількості факторів, зокрема, ефективність логістики [2; 3], вартість [4], а також безпека [5; 6; 7].

Серед найважливіших аспектів, які необхідно оцінити, можна визначити:

- вибір транспорту (залізничний, автомобільний);
- вибір оптимальних резервуарів для зберігання (включно з визначенням того, яке рішення є пріоритетним — придбання нових або ремонт старих, а також враховуючи обсяги резервуарів, їх переваги і недоліки);
- вибір варіанту умов зберігання (комбінати системи державного резерву, приватні фірми, закордонні контрагенти).

Оцінка визначених альтернатив обов'язково має супроводжуватися визначенням основних характеристик безпеки зберігання, а також приблизним розрахунком вартості за кожним рішенням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з дослідженням різних аспектів створення стратегічних запасів нафтопродуктів і управління державним матеріальним резервом розглядали науковці А. Григоров [4], О. ДУДКІН [12; 13], А. Мінев [12], А. Міцай [12], Г. Рябцев [12], О. Суходоля [12] та ін. Виходячи з актуальності проблематики та з урахуванням потреб і вимог сьогодення, виникає необхідність поглибленого аналізу окремих аспектів зберігання нафтопродуктів в структурі державного матеріального резерву.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу та всебічної оцінки альтернативних підходів до зберігання нафтопродуктів і визначення переваг та недоліків досліджуваних варіантів.

Виклад основного матеріалу.**Вихідні дані.**

На основі наявної та доступної інформації проведемо оцінку різних варіантів зберігання нафтопродуктів. У ході здійснення подальших кроків дослідження будемо керуватися наступними вихідними даними:

За базові показники візьмемо об'єм одного резервуару РВС 5000. Оскільки загальна величина стратегічного запасу конкретно не визначена, наявність розрахунків щодо одного такого резервуару дозволить у подальшому взяти їх за основу та в разі потреби просто кратно збільшити величину на необхідну кількість резервуарів.

Орієнтовна річна потреба складає:

Дизельне пальне 5 700 000 тон;

Бензин автомобільний 1 600 000 тон;

Авіаційне пальне 240 000 тон.

Тобто, орієнтовна середньодобова потреба в нафтопродуктах складає 15 617+4 383+657 тон. Із урахуванням середньої густини нафтопродуктів 0,8 т/м³ і заповнення резервуару на 90% для зберігання такої кількості нафтопродуктів необхідно 5 резервуарів РВС 5000 і один на 800 м³.

Для створення умовного 30 денного запасу нафтопродуктів необхідно мати парк із 155 резервуарів РВС 5000 або організувати дієву і надійну логістичну схему добового завантаження-розвантаження 6 зазначених вище резервуарів.

Найбільш дешевою є схема завантаження резервуарів продуктопроводом. Але його будівництво вимагає значних капіталовкладень і на сьогоднішній день така можливість не виглядає реалістичною.

Вибір транспорту.

Вибір найбільш оптимального підходу до створення моделі доставки нафтопродуктів передбачає оцінку переваг і недоліків таких ключових видів транспортування, як залізничний та автомобільний. У ході оцінки альтернатив варто врахувати такі характеристики, як мобільність, швидкість, ємність, безпека, технологічні характеристики та вартість.

Залізничний транспорт. Одна залізнична цистерна розрахована на 60 тон нафтопродуктів. У залізничному составі може бути до 60 цистерн. Тобто, двома составами, сформованими із 80 цистерн, можна перевезти обсяг одного резервуару РВС 5000, якщо він розташований окремо. Для перевезення добової потреби нафтопродуктів із резервуарного парку знадобиться 345 цистерн, які можуть бути сформовані у 6 залізничних составів.

Оренда однієї залізничної цистерни складає 500 грн/доба. Вартість купівлі однієї залізничної цистерни б/в (14 000 євро* 40 грн) + 20% (ПДВ) = 672 000 грн.

Автомобільний транспорт. Автотранспорт є більш мобільним ніж залізничний. Він дозволяє доставити вантаж у будь-яку точку швидше ніж

залізничний. Автомобільні цистерни мають системи обліку нафтопродуктів і запобігання втрат при випаровуванні, насоси для завантаження-розвантаження. Але ємність автомобільного бензовозу менша ніж залізничної цистерни і складає 30 тон. Для перевезення об'єму одного РВС 5000 їх знадобиться 150, а для перевезення добової потреби нафтопродуктів — біля 630. А ще автомобільний транспорт є суттєво дорожчим. Вартість одного бензовозу складає 75 000–105 000 євро. Вартість перевезень по Україні 45 грн/км, за межами держави — 55 грн/км.

Вибір резервуарів для зберігання нафтопродуктів.

Не менш важливим виміром розробки оптимального підходу до зберігання нафтопродуктів є вибір відповідного резервуару. Цей вибір має здійснюватися з урахуванням таких характеристик, як ємність, зношеність, рівень логістики, вартість (придбання/ремонт), матеріал виготовлення. Під час прийняття рішення варто зосередитись на порівнянні характеристик таких резервуарів, як розповсюджений і місткий РВС 5000 та резервуари меншого обсягу, перевагами яких є можливість їх більш ширшого територіального розподілу та наближення продукту до кінцевого споживача.

РВС 5000. Найбільш розповсюджений резервуар системи державного резерву України. На сьогоднішній день теоретична ємність резервуарного парку держрезерву здатна зберігати місячну потребу нафтопродуктів. Логістика також знаходиться на належному рівні.

До мінусів слід віднести крайню зношеність резервуарів та їх щільне розміщення на відкритих ділянках, що робить їх вкрай вразливими до ракетних атак під час наявного воєнного конфлікту. Приблизні оціночні втрати при знищенні вмісту тільки одного РВС 5000 можуть сягати близько 300 млн. грн.

Відновлення резервуарного парку держрезерву може відбуватися двома шляхами:

- Виготовлення нових резервуарів. На сьогоднішній день вартість одного резервуару, виготовленого фірмою «Орієнт ЛТД» складає близько 13 млн. грн. Термін виготовлення декілька місяців.
- Ремонт наявних суттєво зношених резервуарів. Запропонована фірмою «Flexsol» вартість ремонту резервуарів за допомогою полімерних вкладишів перевищує 4 млн. грн.

Придбання резервуарів меншого об'єму. Резервуари меншого об'єму можуть бути хаотично розподілені по території всієї країни, що суттєво зменшує їх вразливість для можливих обстрілів і наближає створені запаси до кінцевого споживача нафтопродуктів. Вони виготовляються з двох матеріалів.

- Залізні — об'ємом до 100 тон. Їх вартість непропорційно залежить від розмірів. 30 тон — 305 000 грн, 60 тон — 540 000 грн,

100 тон — 689 000 грн. Тобто, щоб досягти ємності одного РВС 5000 треба придбати п'ятдесят 100 тонних резервуарів, витративши 34 450 000 грн., що майже втричі більше його вартості.

– Полімерні — об'ємом до 300 тон. Вартість 60 тон — 332 000 грн, 100 тон — 481 000 грн, 300 тон — 1 132 000 грн. Ємність одного РВС 5000 досягається 17 резервуарами загальною вартістю 19 244 000 грн.

Оригінальною ємністю для зберігання нафтопродуктів можуть стати б/в залізничні цистерни ємністю 60 тон, зняті з колісних пар. Їх вартість 250 000 грн. Обсяги зберігання одного РВС 5000 забезпечує 84 цистерни загальною вартістю 21 000 000 грн. Це більше ніж у випадку полімерних резервуарів, але цистерни можуть бути доставлені до місць зберігання залізницею, а лише потім зняті з колісних пар.

Визначення вартості та умов зберігання.

На цьому ключовому етапі пропонується оцінити вартість та умови зберігання у розрізі трьох основних альтернатив — зберігання на комбінатах системи державного резерву, співпраця з приватними фірмами, та зберігання за кордоном (в країнах ЄС).

Альтернатива 1. Зберігання на підприємствах системи держрезерву.

Комбінати системи державного резерву пропонують найменшу вартість зберігання, близько 40 грн в місяць за тону. Перевагами цього варіанту є розвинуті логістичні шляхи. Недоліками — зношеність наявного обладнання, відсутність системи контролю та запобігання втрат.

Вартість зберігання має враховувати наступні елементи:

а) Ремонт старих резервуарів
 $155 * 4\,000\,000 = 620\,000\,000$ грн.

б) Монтаж нових резервуарів
 $155 * 13\,000\,000 = 2\,015\,000\,000$ грн.

в) Використання полімерних резервуарів 300 тон (в тому числі у підземних сховищах)

$17 * 155 * 1\,132\,000 = 2\,982\,820\,000$ грн.

Вартість зберігання місячного запасу становить:

$20\,657 * 30 * 40 = 24\,788\,400$ грн/місяць.

Доставка залізничним транспортом:

$V3$ (витрати залізниці) + $10\,330 * 1\,000 =$
 $= V3 + 10\,330\,000$ грн.

Альтернатива 2. Співпраця з приватними фірмами.

Провідні приватні фірми відмовилися від запропонованої співпраці в рамках потенційної програми, аргументуючи це відсутністю в них вільних ємностей для зберігання. На сьогоднішній день основні приватні оператори ринку нафтопродуктів працюють за схемою «з коліс до колонки». Маючи розвинений власний парк бензовозів, вони завозять нафтопродукти з прикордонних країн (переважно

із Польщі, де орендують хаби) у кількостях, необхідних для роботи їх мереж АЗС. Запаси не створюють. Орієнтовна вартість зберігання незначних обсягів пального — 450 грн за тону в перший місяць, в подальшому — 350 грн за тону.

Відсутність ємностей для зберігання (за неофіційними даними) унеможливають залучення приватних фірм для зберігання хоча б місячної потреби нафтопродуктів. Але розвинута логістика цілком закономірно обумовлює їм роль «резервантів», які зберігають віртуальну добову норму нафтопродуктів із постійним її освіженням.

За цією концепцією треба мати в безпосередній досяжності обсяги точкового споживання (доба, три, тиждень) і можливості для їх вчасного поповнення. Збереження місячної норми стає недоречним і витрати саме на зберігання суттєво зменшуються.

У ході обчислення вартості варто керуватися наступними вихідними даними. Приймаючи добову потребу в нафтопродуктах за $15\,617 + 4\,383 + 657$ тон визначаємо, що для її кругообігу необхідно 690 бензовозів. Їх вартість становить $690 * 100\,000 * 40 = 2\,760\,000\,000$ грн, що приблизно дорівнює вартості нових резервуарів системи державного резерву.

Вартість зберігання віртуальних добових запасів становить:

$$30 * (15\,617 + 4\,383 + 657) * 450 / 30 = \\ = 9\,295\,650 \text{ грн/місяць.}$$

Тобто, за 18 років ця сума досягне вартості капіталовкладень на закупівлю нових резервуарів системи держрезерву.

Альтернатива 3. Зберігання за кордоном у країнах ЄС.

Зберігання за кордоном (без урахування розмитнення, сплати ПДВ, акцизу, страховки) становить орієнтовно 5 доларів за 1 тону в місяць. Отже, обслуговування об'єму одного РВС 5000 за рік буде практично дорівнювати його вартості.

Скоріш за все фізично зберігати за кордоном (в країнах ЄС) місячну норму нафтопродуктів також не має сенсу. Вона може бути віртуальною, з проплаченими наперед зобов'язаннями постачальника, а фізично має зберігатися добова норма нафтопродуктів, яка в будь-який момент може бути поповнена. Також варто зважати на те, що паливо має свій термін придатності, тому зберігання значних об'ємів потребує великих витрат. Тому тут головне мати розвинену логістику, переважно залізничну.

Нафтопродукти можуть зберігатися на митному складі з 6 резервуарів. У цьому випадку їх не треба розмитнювати, сплачувати ПДВ та акцизний збір. Це дає можливість зберігати продукти з невеликим терміном придатності та постійно їх освіжувати в межах однієї митної території.

Вартість зберігання буде складати:

$$(15\,617 + 4\,383 + 657) \cdot 5 \cdot 40 = 4\,131\,400 \text{ грн/місяць.}$$

Доставка залізницею:

$$ВЗ + 345 \cdot 1\,000 = 345\,000 + ВЗ \text{ грн/доба.}$$

$$10\,350\,000 + ВЗ \text{ грн/місяць.}$$

Загально

$$4\,131\,400 + 10\,350\,000 + ВЗ = 14\,481\,400 + ВЗ \text{ грн/місяць.}$$

При забезпеченні кругообігу з 690 залізничних цистерн загальною вартістю $690 \cdot 672\,000 = 463\,680\,000$ грн, що менше капіталовкладень на резервуари чи бензовози + ВЗ (витрати залізниці), які також менші ніж в автомобільному транспорті.

Альтернатива 4. Використання фінансових деривативів.

Сучасні умови ринку включно з визначеними ризиками та нестабільністю цінової ситуації в сфері нафтопродуктів актуалізують підходи, що спрямовані на забезпечення ефективного та економічно обґрунтованого управління матеріальними резервами. Щодо оптимізації зберігання нафтопродуктів у структурі державного матеріального резерву України, ефективним може постати рішення стосовно використання фінансових інструментів, зокрема укладання ф'ючерсних або форвардних контрактів.

Стратегічний підхід полягає у використанні фінансових деривативів для надання державі можливості придбати нафтопродукти за фіксованою ціною у майбутньому, що виключає ризик коливань цін на ринку. Домовленість про ф'ючерсний або форвардний контракт надає можливість державі уникнути необхідності здійснювати накопичення, що вимагатиме додаткових зайвих витрат на зберігання, та розвивати більш гнучку стратегію закупівель.

Одним із ключових елементів такого підходу є активне накопичення фінансових ресурсів, як найбільш ліквідного ресурсу, що не потребує додаткових зайвих витрат на зберігання, яке здійснюється у напрямі забезпечення фінансової стійкості для майбутніх операцій. Домовленості про фінансові інструменти стають основою стратегії управління резервом нафтопродуктів, дозволяючи при цьому зберігати гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни.

Такий підхід до оптимізації зберігання нафтопродуктів у державному матеріальному резерві спрямований на забезпечення ефективного та раціонального використання ресурсів, уникнення зайвих витрат і підвищення стійкості системи управління матеріальними активами країни.

Управління ризиками.

Отже, як було визначено в результаті проведення аналізу, визначальним чинником в обраній схемі зберігання стають безпека і логістика. Забезпечення безпеки, в свою чергу, пов'язане із ефективністю підходів до управління ризиками. Зовнішні ризики пов'язані, насамперед, із коливаннями у світових цінах на нафту, коливанням курсів валют, а також рядом інших глобальних факторів. З метою визначення сили зв'язку між середніми внутрішніми цінами на основні види палива в Україні — з одного боку, та середніми цінами на еталонні марки нафти, а також курсами євро та долара — з іншого, було проведено кореляційний аналіз. Результати застосування цього методу наведено у Таблиці 1.

Виходячи з результатів проведеного кореляційного аналізу, можна відзначити, що значимі на рівні $p < 0,05000$ кореляції спостерігаються між середніми цінами на усі основні види палива в Україні (бензин А-95 преміум, А-95, А-92 і дизельне паливо) та середніми цінами на еталонну марку нафти Brent. Сила зв'язку між цими показниками є помірною за шкалою Чедока. Значима та висока сила зв'язку спостерігається між середніми цінами на усі основні види палива в Україні та курсом євро. Окрім того, можна відзначити присутність значимої кореляції помірної сили між середніми цінами на еталонну марку WTI та середніми цінами на бензин А-92 і дизельне паливо, а також між курсом долара та середніми цінами на бензин марок А-92, А-95 і дизельне паливо.

Таким чином, можна зробити висновок, що наразі на середні ціни на основні види палива в Україні найбільший вплив чинить курс євро, на другому місці — середні ціни на еталонну марку нафти Brent. Це можна пояснити тим, що на сьогоднішній день пальне в Україні не виробляється [9], а завозиться з Європи. Тому як курс євро, так і середні ціни на нафту в країнах Європи,

Таблиця 1

Результати кореляційного аналізу між середніми внутрішніми цінами на основні види палива в Україні та середніми цінами на еталонні марки нафти і курсами євро та долара (за період із 04.09. 2023 р. по 31.10.2023 р.)

	Brent	WTI	Urals	\$	Євро
А-95 преміум	-0,334321	-0,262783	0,045914	-0,294029	-0,858126
А-95	-0,378203	-0,320174	-0,009551	-0,334651	-0,866786
А-92	-0,377634	-0,338062	-0,023843	-0,340857	-0,835556
Дизельне паливо	-0,395002	-0,332747	-0,027873	-0,355419	-0,875501

Джерело: розраховано авторами на основі даних [8]

чинять суттєвий вплив на середню вартість пального в Україні. У цьому контексті доцільно відмітити, що саме ціна на нафту марки Brent використовується як індекс для торгових нафтових угод в Європі. Ціна на марку WTI застосовується як індекс у Сполучених Штатах Америки, а ціна на Urals — при поставках із російської федерації. Як засвідчує проведений кореляційний аналіз, середні ціни на основні види палива в Україні не корелюють із цінами на останню еталонну марку.

Окрім сили зв'язку та його значимості, кореляційний аналіз дозволив виявити, що взаємозалежність між показниками є зворотною. Це означає, що при зростанні одного показника інший знижується. Наочно це можна представити із використанням графіку та побудови на ньому лінії тренду (Рис. 1).

На Рис. 1 для наочності побудовано лінії тренду, які дозволяють чітко визначити, зростають чи знижуються значення наведених показників. Зауважимо, що тут зазначені лише показники, із якими середні ціни на основні види палива в Україні мають найтісніший зв'язок. Отже, як можна наглядно відзначити, курс євро знижується, як і ціни на нафту марки Brent. При цьому ціни на усі основні види палива в Україні зростають.

Внутрішньою причиною зростання цін є, насамперед, повернення довоєнних податків на пальне,

яке відбувалося у два етапи — другий відбувся 1 липня відповідно до Закону України «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану» [10]. Серед інших ключових чинників експертами відзначаються, вартість нафти в Європейському Союзі та курси валют. Окрім того, варто брати до уваги націнку торгових мереж [11]. На ціноутворення на ринку нафтопродуктів впливає також і ряд інших факторів, зокрема, невизначеність в умовах воєнного стану та пов'язані із цим ризики тощо.

Проведений аналіз дозволяє засвідчити, що основними зовнішніми джерелами ризиків для ринку нафтопродуктів в Україні є коливання цін на нафту в Європі та коливання курсів валют, зокрема, євро. Внутрішня ситуація на ринку знаходиться під суттєвим впливом змін у податковому законодавстві, воєнного стану та ін. Окрім того, варто відзначити логістичні проблеми та затримки під час проходження митниці. Окремо слід зауважити ризики, що стосуються формування запасів нафти і можуть спричинити значні збитки. У числі таких ризиків слід відзначити відволікання великого обсягу коштів з метою формування запасів нафти та нафтопродуктів на випадок різкого зростання цін, а також присутність занадто великих запасів,

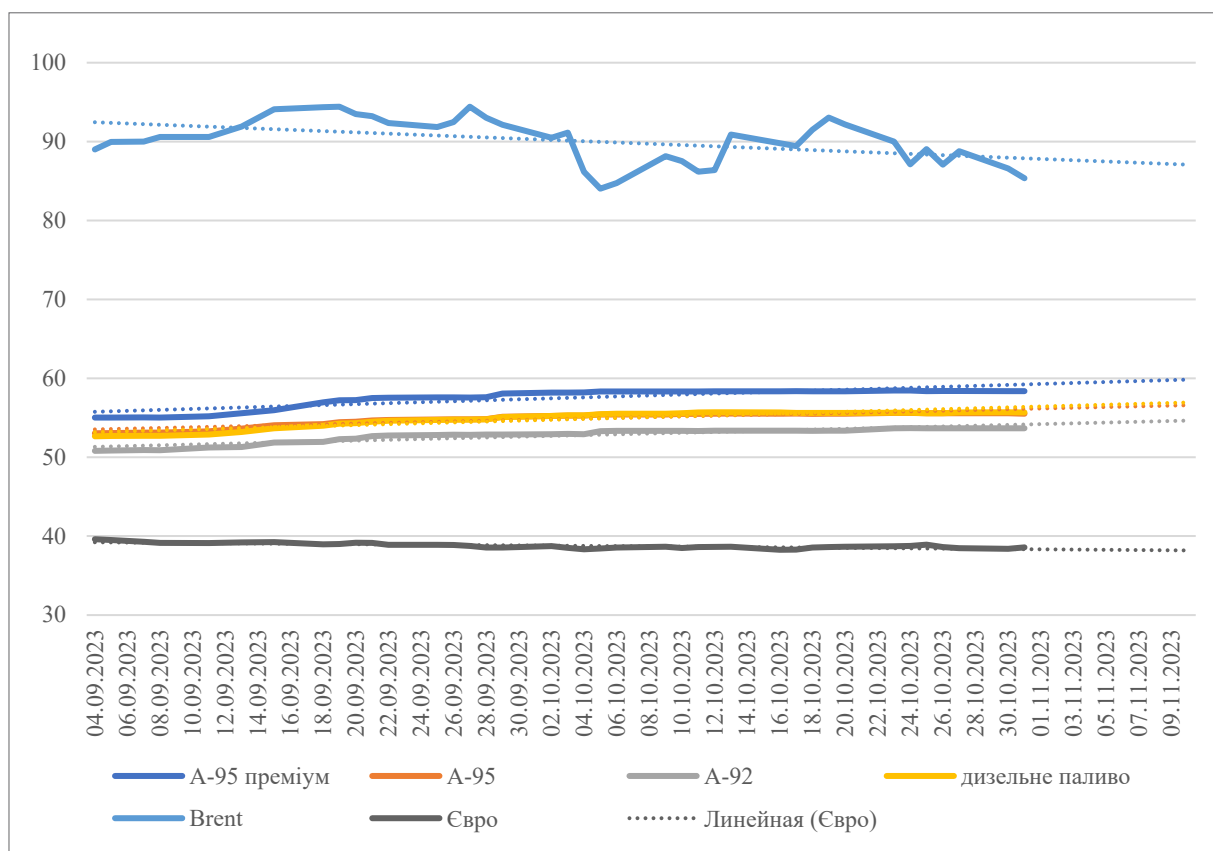


Рис. 1. Динаміка цін на основні види палива в Україні, нафту марки Brent та курсу євро
Джерело: побудовано авторами за даними [8]

що може призвести до зниження прибутковості від переробки та реалізації у випадку падіння цін. Також можна зауважити можливість виникнення дефіциту через раптове зростання цін, що спричиняє брак коштів в учасників ринку нафтопродуктів на покупку необхідного обсягу ресурсів [12, с. 20].

Міжнародний досвід.

У цілях оптимізації підходів до зберігання нафтопродуктів корисним є дослідження закордонного досвіду у цій сфері. Особливої уваги варте вивчення шляхів, що застосовувались у ході трансформації енергетичної системи країнами, які є найближчими

Польща

- Заходи «легкого» рівня: передбачають реалізацію інформаційних кампаній, наприклад, таких, що розкривають необхідність та заохочують екологічне водіння або користування громадським транспортом замість поїздок на власному автотранспортному засобі.
- Обов'язкові заходи: прописані у законодавчих документах і передбачають застосування обмежень в обсягу торгівлі нафтопродуктами (як для продавців, так і для покупців) та зміни у розкладі роботи автозаправних станцій, про що мають попереджати засоби масової інформації.
- Заходи обмеження попиту на рівні місцевих органів влади.

Угорщина

- Заходи слабого впливу: мають термін виконання, що дорівнює декілька днів, та можуть послужити для зниження попиту на 2-4%. До таких заходів належать: публічне заохочення до зниження споживання нафтопродуктів, відмова від застосування автотранспортних засобів для переміщення на невеликі відстані, зміна температурного режиму у державних установах, прохання, адресовані населенню щодо зменшення температури у житлових помешканнях.
- Заходи середнього впливу: термін виконання складає 1-2 тижні, а скорочення споживання доходить до 4–8 %. Такі заходи містять: використання обмежень швидкісного режиму для автомобільного транспорту, заборону водити автомобіль один день на тиждень або напротязі вихідних, обмеження користування автомобільним транспортом з непарними/парними реєстраційними номерами, застосування обмежень на придбання палива на автомобільних заправках.
- Заходи значного впливу: мають термін виконання, що становить від двох до чотирьох місяців; вплив не визначений.

Словаччина

- обмеження швидкості для автомобільних засобів;
- заборона або обмеження користування визначених категорій автомобільних засобів/двигунів;
- зміна у режимі роботи автозаправних станцій;
- обмеження або заборона продажу нафти та нафтопродуктів;
- застосування регуляторних заходів до постачальників нафти та нафтопродуктів;
- тимчасове обмеження або заборона на експорт нафти та нафтопродуктів

Чехія

- зниження ліміту швидкості для транспортних засобів на дорогах загального користування;
- заборона або обмеження у користуванні окремими видами, категоріями та класами автотранспорту у визначені дні, з певною метою;
- заборона чи обмеження у користуванні автівками з непарними/парними реєстраційними номерами у визначені дні;
- обмеження, що стосуються дизпалива на залізничному транспорті;
- обмеження руху комерційного авіатранспорту;
- зміни у режимі роботи автозаправних станцій та заборона на реалізацію палива у канистріконтейнери;
- регуляторні заходи стосовно постачання нафти та нафтопродуктів для ключових постачальників;
- нормування;
- тимчасова заборона або обмеження експорту сирової нафти та нафтопродуктів.

Рис. 2. Заходи скорочення споживання нафти та нафтопродуктів у країнах Євросоюзу
Джерело: складено авторами за [13]

сусідами України та вже пройшли шлях від постсоціалістичних до розвинених країн. До таких країн належать Польща, Угорщина, Словаччина та Чехія. Зазначені країни є членами Міжнародного Енергетичного Агентства (МЕА) та відповідають вимогам Євросоюзу стосовно накопичення запасів нафтопродуктів. МЕА було засноване у відповідь на кризи постачання, зумовлені політичними факторами, а основоположним документом для організації виступає Угода про міжнародну програму розвитку енергетики (МІПРЕ). У зазначеному документі визначено основні шляхи протидії кризам постачання, зокрема реалізація запасів на ринку, стримування попиту, використання альтернативних видів палива та посилення видобутку в межах країни. Ключовими моделями функціонування запасів нафти і нафтопродуктів у країнах МЕА є створення промислових запасів (нафтопереробними компаніями), створення публічних запасів (урядових, що фінансуються державою, та запасів агентства, яке контролює уряд, проте резерви створюються як державою, так і компаніями), застосування змішаної моделі. Зазначені моделі застосовуються вказаними вище країнами Євросоюзу із урахуванням потреб та особливостей економіки та енергетичних систем країн у різних поєднаннях [13, с. 30].

Особливу увагу Польща, Угорщина, Словаччина та Чехія приділяють такому напрямку протидії кризам постачання, як скорочення споживання нафти та нафтопродуктів та стримування попиту на ці види ресурсів. На Рис. 2 зауважено конкретні заходи, що застосовуються цими країнами з метою стримування попиту.

Особливо доцільним використання заходів щодо обмеження споживання нафтопродуктів є тоді, коли такі напрями, як розвиток альтернативних джерел палива або розширення видобутку в межах країни є обмеженими або недоступними. Під час воєнного стану в Україні окремі із зазначених вище заходів застосовувалися для обмеження споживання нафтопродуктів у особливо критичні періоди, коли дефіцит палива постав особливо гостро. Не менш важливим за таких умов є визначення оптимальних підходів до утворення резервів нафтопродуктів, забезпечення належного рівня їх безпеки та логістики. Державний матеріальний резерв відіграє чільну роль у цьому процесі, адже, як свідчить досвід європейських країн, більшість

із них застосовують публічну модель запасів. Ця модель є характерною для Чехії, Словаччини, Угорщини, і лише Польща використовує змішану модель. В Чехії публічна модель є державною, у Словаччині та Угорщині функціонують агентства, що також підконтрольні державі.

Висновки. Сучасний глобальний енергетичний ландшафт піддається впливу чималої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають бути враховані під час вибору оптимальних підходів до зберігання нафтопродуктів. Так, проведений аналіз переваг, недоліків та особливостей за визначеними варіантами зберігання дозволяє заключити, що зберігання на комбінатах системи держрезерву вимагає найменшої вартості, однак слід враховувати такі проблеми цього варіанту, як зношеність наявного обладнання і недоліки системи контролю якості та витрат. Приватні оператори вітчизняного ринку нафтопродуктів, в свою чергу, віддають перевагу інноваційним рішенням («з коліс до колонки»), які не передбачають створення великих запасів та їх зберігання. Зберігання за кордоном (в країнах ЄС) потребує великих витрат і розвиненої логістичної системи, тому в разі вибору цього варіанту необхідно з особливою увагою визначити усі «за» та «проти», різницю у вартості, логістичну стратегію та інші супутні аспекти.

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що вибір оптимального підходу до зберігання нафтопродуктів не може бути однозначним або остаточним, він має враховувати особливості та можливості конкретного підприємства, зокрема відносно логістики та безпеки. Окрім того, перед прийняттям рішення варто врахувати поточний стан і тенденції енергетичної галузі, економіки, коливання цін, взаємозв'язки між підприємствами — у тому числі закордонними — та інші фактори. Також, важливу роль відіграє вибір підходів та інструментів з управління ризиками (зокрема, хеджування). На державному рівні необхідно особливу увагу приділити вибору оптимального підходу до утворення резервів нафтопродуктів, для чого корисним є дослідження закордонного досвіду. Особливо ефективною системою створення резервів функціонуватиме у поєднанні із заходами стосовно зниження попиту на нафту та нафтопродукти, що дозволить стабілізувати національний ринок нафтопродуктів.

Література

1. Про схвалення Стратегії реформування системи державного матеріального резерву на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 серпня 2022 р. № 771-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Дацко М., Квасній С. Моделювання транспортної логістики нафтопродуктів у мережі АЗС. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної*

конференції учених та студентів. 2022. С. 104–106. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40132/2/III_MNPK_2022_Datsko_M-Modeling_of_transport_logistics_104-106.pdf (дата звернення: 03.11.2023).

3. Матвійшин О.В. Формування логістичної стратегії підприємств нафтопереробної галузі. *Актуальні задачі сучасних технологій: збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів*. 2019. № 3. С. 172–173. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30995/2/MNTKv3_2019v3_Matviyishin_O_V-Formation_of_logistic_172-173.pdf (дата звернення: 01.11.2023).

4. Григоров А.Б. Зберігання нафти та нафтопродуктів в умовах нафтобаз: навч. посібник / А.Б. Григоров; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Крок, 2022. 184 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56564> (дата звернення: 02.11.2023).

5. Глова Т., Семерак М., Глова Б. Вплив зміни температури на цілісність резервуарів зберігання нафтопродуктів і токсичних речовин. *Військово-технічний збірник*. 2020. № 23. С. 34–39. doi: <https://doi.org/10.33577/2312-4458.23.2020.34-39>.

6. Глова Т., Семерак М., Глова Б., Михайлишин М. Вплив зміни тиску на цілісність резервуарів зберігання нафтопродуктів і токсичних речовин. *Військово-технічний збірник*. 2021. № 24. С. 31–36. doi: <https://doi.org/10.33577/2312-4458.24.2021.31-36>.

7. Гуліда Е.М., Козак Я.Я. Забезпечення пожежної безпеки в резервуарних парках зберігання нафти та нафтопродуктів. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2020. № 6. С. 69–75. doi: <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.241120.69.700>.

8. *Мінфін: вебсайт*. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 03.11.2023).

9. Що відбувається на світовому ринку нафти і як це позначиться на Україні. *Уніан*. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/shcho-vidbuvayetsya-na-svitovomu-rinku-nafti-i-yak-ce-poznachitsya-na-ukrajini-11955813.html> (дата звернення: 02.11.2023).

10. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо ставок акцизного податку на період дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 21.09.2022 р. № 2618-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text> (дата звернення: 03.11.2023).

11. Ціни на АЗС зростають четвертий місяць поспіль. Чому дорожчає паливо? *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/12/705381/> (дата звернення: 01.11.2023).

12. Сучасний стан, проблеми і перспективи створення в Україні нафтового та енергетичного резервів: аналіз. доповідь / [ДУДКін О.М., Мінєв А.Н., Міцай А.О. та ін.]; за заг. ред. Г.Л. Рябцева та О.М. Суходолі. К. : НІСД, 2018. 160 с.

13. ДУДКін О.М. Стратегічні запаси нафти, нафтопродуктів і природного газу у країнах Центральної Європи — їхня загальна характеристика та досвід функціонування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 873. С. 27–40. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9640/ilovepdfcom-27-40.pdf> (дата звернення: 02.11.2023).

References

1. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy derzhavnoho materialnoho rezervu na period do 2025 roku: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 serpnia 2022 r. № 771-r [On the approval of the Strategy for reforming the state material reserve system for the period up to 2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 19, 2022, No. 771]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

2. Datsko, M., & Kvasnii, S. (2022). Modeliuvannia transportnoi lohistyky naftoproduktiv u merezhi AZS [Modeling of transport logistics of petroleum products in the gas station network]. *Tsyfrova ekonomika yak faktor innovatsii ta staloho rozvytku suspilstva: tezy dopovidei III Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii uchenykh ta studentiv* (pp. 104–106). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40132/2/III_MNPK_2022_Datsko_M-Modeling_of_transport_logistics_104-106.pdf [in Ukrainian].

3. Matviyshyn, O. V. (2019). Formuvannia lohistychnoi stratehii pidpriemstv naftopererobnoi haluzi [Formation of the logistics strategy of enterprises in the oil refining industry]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii: Zbirnyk tez dopovidei VIII Mizhnarodnoi nauково-tekhnichnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv*, 3, 172–173. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30995/2/MNTKv3_2019v3_Matviyishin_O_V-Formation_of_logistic_172-173.pdf [in Ukrainian].

4. Hryhorov, A. B. (2022). Zberihannia nafty ta naftoproduktiv v umovakh naftobaz: navch. posibnyk [Storage of oil and petroleum products in the conditions of oil depots: a study guide]. A. B. Hryhorov; Nats. tekhn. un-t “Kharkiv. politekhn. in-t”. Kharkiv: Krok. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/56564> [in Ukrainian].

5. Hlova, T., Semerak, M., & Hlova, B. (2020). Vplyv zminy temperatury na tsilisnist rezervuariv zberihannia naftoproduktiv i toksychnykh rehovyn [The effect of temperature changes on the integrity of storage tanks for petroleum products and toxic substances]. *Viiskovo-tekhnichnyi zbirnyk*, 23, 34–39. doi: <https://doi.org/10.33577/2312-4458.23.2020.34-39> [in Ukrainian]

6. Hlova, T., Semerak, M., Hlova, B., & Mykhailyshyn, M. (2021). Vplyv zminy tysku na tsilisnist rezervuariv zberihannia naftoproduktiv i toksychnykh rehovyn [The influence of pressure changes on the integrity of storage tanks for petroleum products and toxic substances]. *Viiskovo-tekhnichnyi zbirnyk*, 24, 31–36. doi: <https://doi.org/10.33577/2312-4458.24.2021.31-36> [in Ukrainian].

7. Gulida, E. M., & Kozak, Y. Y. (2020). Zabezpechennia pozhezhnoi bezpeky v rezervuarnykh parkakh zberihannia nafty ta naftoproduktiv [Ensuring fire safety in oil and petroleum product storage tank farms]. *Visnyk Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury*, 6, 69–75. doi: <https://doi.org/10.30838/J.BPSA-CEA.2312.241120.69.700> [in Ukrainian].

8. *Minfin: website*. (2023). URL: <https://minfin.com.ua/> [in Ukrainian].

9. Shcho vidbuvaietsia na svitovomu rynku nafty i yak tse poznachytsia na Ukraini [What is happening on the global oil market and how will it affect Ukraine]. (2022). *Unian*. URL: <https://www.unian.ua/economics/energetics/shcho-vidbuvayetsia-na-svitovomu-rinku-nafti-i-yak-ce-poznachytsia-na-ukrajini-11955813.html> [in Ukrainian]

10. Pro vnesennia zmin do rozdil XX “Perekhidni polozhennia” Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo stavok aktsyznoho podatku na period dii pravovoho rezhymu voiennoho, nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2618-IX [On making changes to Chapter XX “Transitional Provisions” of the Tax Code of Ukraine regarding excise tax rates for the period of the legal regime of martial law, state of emergency: Law of Ukraine dated September 21, 2022 No. 2618-IX]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2618-20#Text> [in Ukrainian].

11. Tsiny na AZS zrostaiut chetvertyi misiats pospil. Chomu dorozhchaie palne? [Gas station prices are rising for the fourth month in a row. Why is fuel more expensive?]. (2023). *Ekonomichna pravda*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/12/705381/> [in Ukrainian].

12. Dudkin, O. M., Miniev, A. N., & Mitsai, A. O. et al. (2018). Suchasnyi stan, problemy i perspektyvy stvorennia v Ukraini naftovoho ta enerhetychnoho rezerviv: analit. dopovid. [Current state, problems and prospects of creation of oil and energy reserves in Ukraine]. H. L. Riabtsev, O. M. Sukhodoli (Eds.). K.: NISD [in Ukrainian].

13. Dudkin, O. M. (2017). Stratehichni zapasy nafty, naftoproduktiv i pryrodnoho hazu u krainakh Tsentralnoi Yevropy — yikhnia zahalna kharakterystyka ta dosvid funktsionuvannia [Strategic reserves of oil, petroleum products and natural gas in the countries of Central Europe — their general characteristics and operational experience]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”*. Serii: *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 873, 27–40. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/mar/9640/ilovepdfcom-27-40.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.01.2024

Павленко Олег Анатолійович

кандидат педагогічних наук,

начальник кафедри загальновійськових дисциплін

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Pavlenko Oleg

PhD in Pedagogy,

Head of the Combined Military Disciplines Department

Military Institute of Telecommunication and Information Technologies

named after the Heroes of Kruty

ORCID: 0000-0001-8752-1949

Зіборєва Ольга Борисівна

старший помічник начальника науково-організаційного відділу

Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Ziborieva Olha

Senior Assistant to the Head of the Scientific and Organizational Department

Military Institute of Telecommunications and Information Technologies

named after Heroes of Kruty

ORCID: 0000-0001-7566-4600

Зіборєва Марія Віталіївна

фахівець відділу міжнародних зв'язків

Державний податковий університет

Ziborieva Mariia

Specialist of the International Relations Department

State Tax University

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9548

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ОСВІТИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

THE PROCESS OF DECISION-MAKING IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION DURING THE EFFECT OF MARTIAL STATE

Анотація. Вступ. В даній статті розглядається процес прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану. Воєнний конфлікт породжує низку критичних викликів для системи освіти та безпеки населення, тому в статті акцентується увага на потребі розробки та впровадження ефективних механізмів управління та прийняття рішень, які здатні швидко та результативно реагувати на динамічні зміни у воєнному середовищі, забезпечуючи високий рівень безпеки та дотримання основних демократичних цінностей і прав людини. Також висвітлюються різні аспекти цієї проблеми, зокрема, безпеки студентів та педагогічного персоналу, адаптацію навчального процесу до умов воєнного стану, психологічну підтримку учасників освітнього процесу, співпрацю з міжнародними гуманітарними організаціями та громадою, а також планування відновлення освітньої системи після закінчення конфлікту. Відображено важливість прийняття обґрунтованих рішень, використання стратегій та методів, спрямованих на забезпечення доступності, якості і неперервності освіти в умовах воєнного стану.

Мета. Метою роботи є обґрунтування процесу прийняття рішень в сфері публічного управління, зокрема в галузі освіти, під час дії воєнного стану та розробка ефективних механізмів управління для забезпечення якості, доступності та неперервності освіти в умовах кризових ситуацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо правового режиму воєнного стану; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері публічного управління в галузі освіти. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу механізмів та процедур, які використовуються при прийнятті рішень в галузі освіти під час воєнного стану.); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови основних етапів процесів прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Розроблений ефективних механізмів управління та прийняття рішень в умовах воєнного стану в галузі освіти, який вимагає комплексного підходу та урахування особливостей ситуації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на наступних напрямках: розвиток стратегій взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями та аналіз психологічних наслідків воєнного стану на учнів і вчителів. Дослідження в цих напрямках можуть бути використані для подальшого прийняття рішень у сфері освіти в умовах воєнного стану, зокрема, для розробки політик, програм і впровадження стратегій співпраці та психологічної підтримки.

Ключові слова: публічне управління, процес прийняття рішень, стратегія, освіта, освітній процес, державні та місцеві органи.

Summary. Introduction. This article examines the decision-making process in the field of public administration in the field of education during martial law. The military conflict poses a number of critical challenges for the education system and the security of the population, so the article focuses on the need to develop and implement effective management and decision-making mechanisms that can respond quickly and effectively to dynamic changes in the military environment, ensuring a high level of security and respect for fundamental democratic values and human rights. It also highlights various aspects of this problem, including the safety of students and teaching staff, adaptation of the educational process to martial law, psychological support for participants in the educational process, cooperation with international humanitarian organizations and the community, as well as planning for the restoration of the educational system after the end of the conflict. The importance of making informed decisions, using strategies and methods aimed at ensuring accessibility, quality and continuity of education under martial law is reflected.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the decision-making process in the field of public administration, in particular in the field of education, during martial law and to develop effective management mechanisms to ensure the quality, accessibility and continuity of education in crisis situations.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the legal regime of martial law; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research in the field of public administration in the field of education. In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to analyze the mechanisms and procedures used in decision-making in the field of education during martial law); formalization, analysis and synthesis (to build the main stage of decision-making processes in the field of public administration in the field of education during martial law); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. Effective mechanisms for management and decision-making under martial law in the field of education have been developed, which requires an integrated approach and consideration of the specifics of the situation.

Discussion. It is proposed that further research should focus on the following areas: development of strategies for cooperation with international humanitarian organizations and analysis of the psychological effects of martial law on students and teachers. Research in these areas can be used for further decision-making in the field of education under martial law, in particular for the development of policies, programmers and the implementation of cooperation and psychological support strategies.

Key words: public administration, decision-making process, strategy, education, educational process, state and local authorities.

Постановка проблеми. Прийняття та реалізація управлінських рішень в органах державної влади в умовах воєнного стану має певні характерні особливості та механізми щодо розвитку. Правові засади здійснення управлінських функцій органами державної влади в умовах війни визначені в Законі України «Про правовий режим воєнного стану» [1].

Воєнний стан вимагає негайних, чітких та ефективних управлінських рішень, що можуть мати далекосяжні наслідки для безпеки країни, добробуту населення та стабільності соціально-економічної системи. Основна проблема полягає у розробці та імплементації таких механізмів прийняття рішень,

які були б здатні ефективно реагувати на швидкозмінні умови, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки, мінімізуючи ризики для цивільного населення та зберігаючи основні демократичні цінності і права людини. У сучасному контексті воєнних конфліктів та політичної нестабільності, публічне управління в сфері освіти зіштовхується з низкою непередбачуваних викликів, які потребують розробки та впровадження нових стратегій прийняття рішень. Основною проблемою є визначення ефективних підходів до забезпечення неперервності та якості освітнього процесу в умовах, що динамічно змінюються та характеризуються

високим рівнем невизначеності. Дана проблема охоплює широкий спектр аспектів, від логістичних та інфраструктурних викликів до питань психологічної підтримки учнів та вчителів, а також забезпечення рівного доступу до освіти для всіх категорій населення. Вирішення цієї проблеми передбачає не тільки розробку ефективних механізмів прийняття рішень та управління кризами, але й аналіз потенційних етичних та моральних дилем, що можуть виникати при ухваленні рішень у воєнний час. Такий комплексний підхід вимагає врахування широкого спектру факторів, включаючи політичні, соціальні, правові та міжнародні аспекти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміни в освітній системі, викликані війною в Україні, подеколи ставали об'єктом дослідницької уваги ще до повномасштабного вторгнення російських військ на територію України — тобто з 2014 року, коли були захоплені регіони Східної України та Кримський півострів. Ще з часів гібридної війни, тобто до 24 лютого 2022 року, вплив на освіту був, зрозуміло, абсолютно деструктивним. Заклади освіти, що опинилися на захопленій окупантами території, змушені були переїхати [14]. Актуальні проблеми функціонування системи вищої освіти в умовах воєнного стану після повномасштабного вторгнення росії на територію України є предметом наукових пошуків теоретиків і практиків, зокрема різні аспекти цієї багатогранної проблеми досліджують Білоус А. [2], Безлюдна В. [8], Борщевський В. [3], Гончар Н. [5], Курапов А. [8], Кричківська О. [5], Муранова Н. [7], Павленко В. [8], Хренова В. [5], Шевченко В. [14], Шемелинець І. [15], Шкарлет С. [13] та інші. Але публічне управління в умовах війни є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки.

Постановка завдання. Метою роботи є обґрунтування процесу прийняття рішень в сфері публічного управління, зокрема в галузі освіти, під час дії воєнного стану та розробка ефективних механізмів управління та прийняття рішень для забезпечення якості, доступності та неперервності освіти в умовах кризових ситуацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо правового режиму воєнного стану; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері публічного управління в галузі освіти. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для аналізу механізмів та процедур, які використовуються при прийнятті рішень в галузі освіти під час воєнного стану.); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови основних етапів процесів прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Умови воєнного стану в Україні призвели до глибоких змін у сфері освіти на всіх рівнях управління, включаючи державний, регіональний, локальний та рівень закладів освіти. Сучасна реальність вимагає переосмислення та перетворення управлінських процесів, функцій, структур та ролі управлінців. Основними викликами у сфері освіти стали необхідність проводити зміни одночасно, на загальному рівні та з максимальною швидкістю. Під час війни деякі функції управління освітою втрачають свою пріоритетність, стають неактуальними або мають нечіткий характер. З іншого боку, виникають нові аспекти функцій та навіть цілком нові завдання для органів управління освітою, які не передбачені у посадових інструкціях та виходять за рамки компетентності освітніх управлінців, але стають надзвичайно важливими під час воєнного конфлікту. Слід підкреслити, що саме під час військових дій в Україні активізується співпраця та взаємодопомога між органами управління освітою різних регіонів, яка проявляється як на адміністративному рівні, так і на рівні освітніх закладів. Дана спільна робота має на меті забезпечення надання якісних освітніх послуг учасникам освітнього процесу в умовах війни. Важливо, щоб інститути публічної служби діяли з урахуванням потреб та особливостей місцевих громад і регіонів, що відповідає принципу децентралізації. Вони повинні сприяти розвитку місцевих освітніх ініціатив та враховувати конкретні виклики і можливості різних регіонів. Ефективне самоврядування в інститутах публічної служби означає створення механізмів для прозорого і відповідального управління освітніми ресурсами та прийняття рішень на рівні спільноти. Дотримання європейських стандартів в освіті є важливим кроком для створення якісної освітньої системи, яка гарантує високу якість навчання і захист прав учасників освітнього процесу.

Зокрема, ці стандарти встановлюють вимоги до програм навчання, якості викладачів, доступності освіти для всіх верств населення та багато інших аспектів освітнього процесу. Їх дотримання також передбачає забезпечення етичних стандартів в освіті, що включає в себе відповідальність вчителів і адміністрації перед учнями та їх батьками. Такий підхід сприяє вдосконаленню освіти, забезпечує відкритість і прозорість в системі освіти, та підвищує рівень впевненості учасників освітнього процесу. Більш того, він допомагає підвищити конкурентоспроможність системи освіти на міжнародному рівні та підготувати молоде покоління до викликів сучасного світу.

Гарантування права на освіту в умовах війни вимагає спільних зусиль різних суб'єктів влади та громадянського суспільства. По-перше, держава має взяти на себе відповідальність за створення інфраструктури, яка б забезпечувала безпеку та

доступність освітніх закладів для всіх, включаючи в себе заходи для забезпечення безпеки під час навчання, розміщення дітей та молоді у безпечних місцях, та забезпечення необхідних навчальних матеріалів. З іншого боку, громадянське суспільство грає ключову роль у впровадженні та підтримці освітніх ініціатив. Волонтерські організації, педагоги, батьки та інші зацікавлені сторони можуть активно сприяти створенню навчальних програм, організації навчальних заходів та психологічної підтримки для учнів та студентів, які пережили воєнні події.

Для забезпечення права на освіту в умовах війни також необхідно розвивати міжнародну співпрацю та залучати підтримку міжнародних організацій та партнерів, включаючи фінансову допомогу, постачання навчального обладнання та консультації з питань надання освітніх послуг. Важливо також пам'ятати про інклюзивний підхід до освіти, який передбачає доступ до навчання для всіх, включаючи дітей з особливими потребами та вразливі групи населення. У виснажливих умовах війни гарантування права на освіту може виявитися складною задачею, але вона є необхідною для майбутнього України. Спільні зусилля держави, суспільства та міжнародних партнерів допоможуть зберегти та зміцнити основи освіти в цей важливий період і підготувати нове покоління для будівництва миру та процвітання.

Важливу роль в прийнятті та виконанні рішень щодо забезпечення освіти в умовах воєнного стану відіграє публічне управління. Система публічного управління включає в себе державні та місцеві органи, а також громадські структури, які спільно працюють для забезпечення безпеки, доступності та якості освіти. Державні органи відповідають за розробку та впровадження політики в сфері освіти в умовах воєнного конфлікту, виділення фінансових ресурсів та регулювання освітнього процесу. Місцеві органи влади забезпечують практичне впровадження цих рішень на місцевому рівні, координацію дій в навчальних закладах та місцях дислокації [4].

Громадські організації та інші представники громадянського суспільства можуть впливати на прийняття рішень, надавати підтримку та наголошувати на важливості освіти в умовах конфлікту. Вони також можуть слугувати каналами зв'язку між громадою та владою, допомагаючи виявити потреби та пропозиції стосовно освітнього процесу [4].

Центральним органом державного управління системою освіти є Міністерство освіти і науки України, яке розробляє організаційний та правовий механізми функціонування освіти та аналізує її стан, прогнозує розвиток освіти відповідно до потреб суспільства, держави; розробляє нормативно-правову основу функціонування системи освіти, здійснює експертизу проектів загальнодержавних, відомчих, інших рішень і програм, що стосуються

освіти і науки, готує проекти законодавчих актів та урядових рішень; розробляє пропозиції щодо переліку спеціальностей, кваліфікацій, вчених звань та наукових ступенів. Акти Міністерства освіти і науки України, прийняті в межах його повноважень, є обов'язковими для міністерств і відомств, яким підпорядковані заклади освіти, місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, закладів освіти незалежно від форм власності.

Для ефективного прийняття рішень у сфері освіти в умовах воєнного стану розглянемо деякі стратегії та методи, які можуть бути використані.

По-перше, розробка планів надзвичайних ситуацій є важливим заходом запобігання негативним наслідкам. Навчальні заклади освіти повинні мати готові плани, які передбачають можливі наслідки конфлікту та шляхи їх подолання, зокрема плани евакуації, створення безпечних зон для навчання та захисту від небезпеки.

Для забезпечення безпеки важливо проводити тренінги та навчати учасників освітнього процесу діяти в екстрених ситуаціях. Співпраця з правоохоронними органами та рятувальними службами може допомогти створити систему безпеки в навчальних закладах. Співпраця та об'єднання зусиль між різними суб'єктами влади та громадським суспільством є ключовим елементом ефективного прийняття рішень. Обмін ресурсами, інформацією та досвідом дозволяє ефективніше вирішувати проблеми та забезпечувати доступну освіту для всіх.

Для прийняття інформованих рішень важливо мати доступ до актуальної інформації. Державні та місцеві влади, а також освітні організації повинні забезпечити швидкий та надійний обмін інформацією щодо ситуації в регіоні та можливих загроз. Підтримка психологічного стану учнів, студентів та педагогічного персоналу також має важливе значення. Важливо розробити програми психологічної підтримки та надати необхідну психологічну допомогу для тих, хто пережив воєнні події. Фінансова підтримка є необхідною для забезпечення нормального функціонування освітніх закладів. Держава, міжнародні організації та громадські ініціативи можуть надавати фінансову допомогу для забезпечення доступності та якості освіти. Залучення учасників освітнього процесу, включаючи учнів, студентів, вчителів та батьків, також має важливе значення. Слухати їхні думки та потреби допомагає приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечувати їхню активну участь у процесі освіти. Алгоритмічна послідовність кроків у цьому процесі передбачає виконання таких послідовних дій (Табл. 1).

Розробка ефективних механізмів управління та прийняття рішень в умовах воєнного стану в галузі освіти вимагає комплексного підходу та урахування особливостей ситуації. На нашу

Таблиця 1

Основні етапи процесу прийняття рішень в сфері публічного управління в галузі освіти під час дії воєнного стану

Аналіз ситуації	Оцінка поточної ситуації в освітній галузі під час воєнного стану, розгляд загроз, вимог безпеки та потреби населення.
Збір інформації	Збір інформації про стан освіти, кількість шкіл, вчителів, учнів, ресурсів, обладнання, що доступні в умовах воєнного стану. Встановлюються пріоритети для освітніх програм та ініціатив
Розробка стратегії	Розробити стратегію ведення освіти під час воєнного стану, включити в неї плани забезпечення безпеки, планування ресурсів, підготовку кадрів, створення освітніх програм.
Залучення стейкхолдерів	У процес прийняття рішень включити різні групи стейкхолдерів, такі як батьки, вчителі, громадські організації, щоб забезпечити широкий погляд на справу.
Виконання рішення	Реалізувати прийняте рішення з врахуванням всіх відповідних процедур і механізмів.
Моніторинг і оцінка	Встановити систему моніторингу та оцінки, щоб відстежувати результати та вносити корективи в роботу.
Постійне управління кризовою ситуацією	Відстежувати динаміку конфлікту та інших подій, які можуть впливати на освітній процес.
Звітність і комунікація	Повідомляти громадськість і стейкхолдерів про хід роботи та досягнуті результати.
Адаптація	Адаптація навчальних закладів до надзвичайних обставин, зокрема, евакуацію, організацію тимчасових укриттів, зміну навчальних програм і методів навчання.
Плани відновлення	Попередньо розробити плани відновлення освітньої системи після закінчення воєнного стану, щоб якнайшвидше відновити нормальний навчальний процес.

Джерело: розробка авторів

думку, основними кроками для створення таких механізмів є: створення кризового центру управління освітою, аналіз ситуації та стратегічне планування, залучення стейкхолдерів та міжнародних партнерів, планування і розробка політик, система моніторингу та оцінки, гнучкість та адаптація, психологічна підтримка та соціальна реабілітація, звітність та відкритість, постійне навчання та розвиток персоналу. Зокрема, ці механізми допоможуть створити систему управління освітою, яка буде готовою до ефективного реагування на виклики воєнного стану та забезпечення надання якісної освіти для учнів у таких умовах.

Конкретні прийняті рішення в управлінні освітою під час воєнного стану будуть залежати від конкретної ситуації, обставин і стратегії, які визначаються компетентними органами. Однак деякі типові рішення та заходи, які можуть бути прийняті, включають:

Евакуація учнів та педагогічного персоналу, створення тимчасових навчальних закладів (організація тимчасових шкіл, навчальних пунктів або онлайн-освіти для забезпечення продовження навчання учнів у безпечних умовах), забезпечення безпеки та інфраструктури, розробка кризових планів, психологічна підтримка, адаптація

навчальних програм тощо. Саме прийняття цих рішень може бути прийняті в різних комбінаціях залежно від конкретних обставин та потреб управління освітою в умовах воєнного стану.

Висновки. Отже, публічне управління визначає, як ефективно і координовано вирішуються завдання забезпечення освіти в умовах воєнного стану, і включає в себе дії та рішення на різних рівнях влади та взаємодію з громадським суспільством. Ефективне прийняття рішень в освітній сфері вимагає спільних зусиль, забезпечуючи безпеку, доступність та якість освіти для всіх громадян. Справжнє об'єднання зусиль держави, громадського суспільства та міжнародних партнерів допоможе зберегти основи освіти в цей непростий період та підготувати нове покоління.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на наступних напрямках: розвиток стратегій взаємодії з міжнародними гуманітарними організаціями та аналіз психологічних наслідків воєнного стану на учнів і вчителів. Дослідження в цих напрямках можуть бути використані для подальшого прийняття рішень у сфері освіти в умовах конфлікту, зокрема, для розробки політик, програм і впровадження стратегій співпраці та психологічної підтримки.

Література

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 06.01.2024).
2. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 23–29.
3. Борщевський В. В., Василюк О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне панування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Сер. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 30–35.
4. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2022. № 1(2). С. 48–54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44> (дата звернення: 05.01.2024).
5. Кричківська О. В., Хренова В. В., Гончар Н. П. Інклюзивне навчання в умовах воєнного стану. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 6(6). С. 188–197. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1839/1837> (дата звернення: 05.01.2024).
6. Долженков О. Управління закладом загальної середньої освіти на засадах системного підходу. *Інноваційна педагогіка*. 2018. Вип. 7, Т. 2. С. 143–148. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part_2/32.pdf (дата звернення: 05.01.2024).
7. Кириченко М., Муранова Н. Освітньо-науковий фронт університету в умовах війни: нові виклики та реалії. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах (15–28 квітня 2022 р.)*. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. С. 213–218. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022_04_15_material_conference_Vol_II.pdf#page=213 (дата звернення: 06.01.2024).
8. Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A., Bezliudna V., Reznik A., Isralowitz R. Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel. *Journal of Loss and Trauma*. 2022. 28(2). P. 167–174.
9. Мельник М. Ю. Освіта в умовах воєнного стану: результати опитування. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. № 4(1). doi: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130>.
10. Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання: матеріали II Форуму академічної спільноти (20–24 червня 2022 року, м. Дніпро; Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури») / Упоряд. М. В. Савицький, І. П. Мамчич. Дніпро : ДВНЗ «ПДАБА», 152 с.
11. Про забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану в Україні: лист Міністерства освіти і науки України від 29.03.2022 № 1/3737-22. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchasnikiv-osvitnogo-procesu-v-umovah-voennogo-stanu-v-ukrayini> (дата звернення: 09.01.2024).
12. Роз'яснення МОН щодо роботи закладів освіти у межах правового режиму воєнного стану. *Урядовий портал*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voennogo-stanu/> (дата звернення: 06.01.2024).
13. Шкарлет С., Ветренко А., Рогова В. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. *Міністерство освіти і науки України*. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voennoho.stanu.22.08.2022.pdf> (дата звернення: 06.01.2024).
14. Shevchenko V. V. The reform of the higher education of Ukraine in the conditions of the military-political crisis. *International Journal of Educational Development*. 2019. Vol. 65. P. 237–253.
15. Шемелинець І. Трансформація системи юридичної освіти в умовах війни та в післявоєнний період. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Вип. 2. С. 8–13. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/2.pdf (дата звернення: 06.01.2024).

References

1. Pro pravovy rehym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine of 12 May 2015 No. 389-VIII]. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
2. Bilous, A. O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publicnogo upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime]. *Tavrian Scientific Herald. Public management and administration — Tavriiskyyi naukovyi visnyk. Ser. Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 3, 23–29 [in Ukrainian].
3. Borshchevskiy, V. V., Vasylytsia, O. B., & Matvieiev, Ye. E. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh voiennoho stanu: instytutsiini transformatsii, stratehichne panuvannia ta mekhanizmy rozvytku [Public administration under

martial law: institutional transformations, strategic dominance and development mechanisms]. *Derzhava ta rehiony. Ser. Publichne upravlinnia ta administruvannia — State and Regions. Public management and administration*, 2 (76), 30–35 [in Ukrainian].

4. Vozniuk, L., & Dobrohorskyi, O. (2022). Osoblyvosti osvitnoho menezhmentu v umovakh voiennoho stanu [Features of educational management under martial law]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity — Bulletin of the Dnipro Academy of Continuing Education*, 1(2), 48–54. URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/36/44> [in Ukrainian].

5. Krychkiivska, O. V., Khrenova, V. V., & Honchar, N. P. (2022). Inclusive education under martial law [Inklyuzyvne navchannia v umovakh voiennoho stanu]. *Nauka i tekhnika sohodni — Science and Technology Today*, 6(6), 188–197, URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/1839/1837> [in Ukrainian].

6. Dolzhenkov, O. (2018). Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity na zasadakh systemnoho pidkholu [Management of a general secondary education institution on the basis of a systematic approach]. *Innovative pedagogy — Innovatsiina pedahohika*, 7, 2, 143–148. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/7/part_2/32.pdf [in Ukrainian].

7. Kyrychenko, M., & Muranova, N. (2022). Osvitno-naukovyi front universytetu v umovakh viiny: novi vyklyky ta realii [The educational and scientific front of the university in wartime: new challenges and realities]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. u trokh tomakh* (pp. 213–218). Kyiv, DZVO “Universytet menezhmentu osvity” NAPN Ukrainy. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2022_04_15_material_conference_Vol_II.pdf#page=213 [in Ukrainian].

8. Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A., Bezliudna, V., Reznik, A., & Isralowitz, R. (2022). Towards an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Staff. *Journal of Loss and Trauma*, 28(2), 167–174.

9. Melnyk, M. Y. (2022). Osvita v umovakh voiennoho stanu: rezultaty opytuvannia [Education under martial law: results of the survey]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy — Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 4(1). doi: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4130> [in Ukrainian].

10. Osvita v umovakh viiny: realii, vyklyky ta shliakhy podolannia: materialy II Forumu akademichnoi spilnoty (20–24 chervnia 2022 roku, m. Dnipro; Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad “Prydnipravska derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury”) [Education in War: Realities, Challenges and Ways to Overcome: Materials of the II Forum of the Academic Community (20–24 June 2022, Dnipro; State Higher Educational Institution “Prydnipravska State Academy of Civil Engineering and Architecture”)]. Savytskyi M. V., Mamchych I. P. (Eds.). Dnipro: SHEI “PDAA” [in Ukrainian].

11. Pro zabezpechennia psykholohichnoho suprovodu uchashnykiv osvitnoho protsesu v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.03.2022 № 1/3737–22 [On providing psychological support to participants in the educational process under martial law in Ukraine: Letter of the Ministry of Education and Science of Ukraine of 29.03.2022 No. 1/3737–22]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: vebsait — Ministry of Education and Science of Ukraine: website*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozabezpechennya-psihologichnogo-suprovodu-uchashnykiv-osvitnogo-procesu-vumovah-voyennogo-stanu-v-ukrayini> [in Ukrainian].

12. Roziasnennia MON shchodo roboty zakladiv osvity u mezhakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu [Explanation of the Ministry of Education and Science on the work of educational institutions under the legal regime of martial law]. (2022). *Uriadovyi portal — Government portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozyasnennya-mon-shchodo-roboti-zakladiv-osviti-u-mezhah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu/> [in Ukrainian].

13. Shkarlet, S., Vetrenko, A., & Rogova, V. (2022). Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: informatsiino-analitychnyi zbirnyk [Education in Ukraine under martial law]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy — Ministry of Education and Science of Ukraine*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analitic.zbirn-Osvita.Ukrayiny.v.umovakh.voyennogo.stanu.22.08.2022.pdf> [in Ukrainian].

14. Shevchenko, V. V. (2019). The reform of the higher education of Ukraine in the conditions of the military-political crisis. *International Journal of Educational Development*, 65, 237–253.

15. Shemelnyets, I. (2022). Transformatsiia systemy yurydychnoi osvity v umovakh viiny ta v pisliavoiennyi period [Transformation of the legal education system in wartime and post-war period]. *Juris Europensis Scientia*, 2, 8–13. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/2_2022/2.pdf [in Ukrainian].

УДК 352:334.012:502.33

Приліпко Сергій Михайлович

*доктор наук з державного управління,
в.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Prylipko Sergii

*Doctor of Science in Public Administration,
Acting Head of the Department of Public Administration,
Innovation Management and Extension Service
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-6116-328X*

Жиган Яна Віталіївна

*аспірантка кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

Zhygan Yana

*Postgraduate student of the Department of Public Administration,
Innovation Management and Extension Service
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0009-0003-5344-2128*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9549

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN FORMING THE ECONOMIC POTENTIAL OF TERRITORIAL COMMUNITIES ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. У 2022 р. загальна кількість діючих суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні становила 1,73 млн. од. або 99,9% від загальної кількості в країні, включаючи 1,47 млн. фізичних осіб-підприємців. Обсяг реалізованої ними продукції (товарів, послуг) становив 7 095,6 млрд. грн або 63,8%. Чисельність зайнятих та найманих працівників у малих та середніх підприємствах налічувала по 4,0 млн. осіб або 74% від загальної їх кількості на усіх підприємствах. Це свідчить про те, що малий та середній бізнес відіграє ключову роль у формуванні економічного потенціалу територіальних громад. Від ефективності його функціонування залежать обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг), рівень зайнятості населення, створення нових робочих місць, будівництво та модернізація виробничої й соціальної інфраструктури, обсяги сплати податків до місцевих бюджетів, реалізація інноваційних, соціальних та екологічних проєктів тощо.

Діяльність суб'єктів господарювання має зосереджуватися на раціональному поєднанні економічного інтересу, соціального відповідального бізнесу та раціонального природокористування. Для виконання визначених завдань з досягнення Цілей сталого розвитку на місцевому рівні органи публічної влади повинні залучати суб'єктів підприємництва та громадськості до співпраці з територіальною громадою на основі використання комплексного підходу до прийняття публічно-управлінських рішень. Налагодження співробітництва між суб'єктами публічного управління з дотриманням

принципів партнерства, довіри, відповідальності, інформаційної відкритості та звітності сприятиме малому та середньому бізнесу ефективно використовувати різні інструменти забезпечення сталого розвитку територій, що дозволить сформувати міцний економічний потенціал територіальних громад на довгострокову перспективу.

Ключові слова: публічне управління, суб'єкти підприємництва, малий та середній бізнес, територіальна громада, місцевий економічний розвиток, економічний потенціал, інструменти сталого розвитку територій, комплексний підхід, співробітництво, інновації.

Summary. In 2022, the total number of active small and medium-sized enterprises in Ukraine was 1.73 million units or 99.9% of the total number in the state, including 1.47 million individual entrepreneurs. The volume of products (goods, services) sold by them amounted to UAH 7,095.6 billion or 63.8%. The number of employed and hired workers in small and medium-sized enterprises was 4.0 million people each or 74% of their total number in all enterprises. This shows that small and medium-sized businesses play a key role in forming the economic potential of territorial communities. The volume of production and sale of products (goods, services), the level of population employment, the creation of new jobs, the construction and modernization of industrial and social infrastructure, the volume of tax payments to local budgets, the implementation of innovative, social and environmental projects etc. depend on the effectiveness of its functioning.

The activities of business entities should focus on a rational combination of economic interest, socially responsible business and rational nature management. In order to fulfill the defined tasks of achieving the Sustainable Development Goals at the local level, public authorities should involve business entities and the public in cooperation with the territorial community based on the use of an integrated approach to public management decision-making. Establishing cooperation between public administration subjects in compliance with the principles of partnership, trust, responsibility, information openness and reporting will promote small and medium-sized businesses to use effectively various tools for ensuring the sustainable development of territories, which will allow for the formation of a strong economic potential of territorial communities for the long-term period.

Key words: public administration, business entities, small and medium-sized businesses, territorial community, economic potential, local economic development, tools for sustainable development of territories, comprehensive approach, collaboration, innovations.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктах господарювання та 37% податкових надходжень. Урядові реформи з підтримки його розвитку та функціонування передбачають реалізацію заходів, спрямованих на покращення доступу суб'єктів підприємництва до фінансів та ринків, створення відповідної інфраструктури, впровадження інновацій, розширення можливостей програм грантової підтримки тощо [1].

Відповідно до Указу Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» 17 Цілей сталого розвитку повинні стати орієнтирами для розроблення проєктів прогнозних, програмних документів та нормативно-правових актів, що забезпечить збалансованість економічного, соціального та екологічного потенціалу держави. Врахування зазначених цілей, проголошених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» від 25 вересня 2015 року № 70/1, у формуванні й реалізації державної політики в Україні сприятиме сталому розвитку економіки, підвищенню рівня та якості життя населення [2; 3]. З урахуванням досягнення Цілей сталого розвитку діяльність суб'єктів підприємницької діяльності в межах територіальних громад повинна ґрунтуватися на раціональному поєднанні економічного інтересу, соціального відповідального бізнесу, збалансованого

природокористування й охорони довкілля. Це вимагає комплексного підходу до прийняття публічно-управлінських рішень у сфері розвитку підприємництва, спрямованих на формування економічного потенціалу громад на засадах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями формування економічного потенціалу громад та ролі малого й середнього бізнесу у забезпеченні сталого розвитку територій присвячена значна кількість публікацій вчених і практиків. Зокрема, Н. В. Васильєва та О. І. Васильєва зазначають про те, що розвиток територій є сталим за умови підвищення ефективності їх економічного потенціалу, досягнення повної зайнятості населення, підвищення рівня життя та дбайливого ставлення до навколишнього середовища. При цьому ефективність публічного управління залежить від взаєморозуміння органів державної виконавчої влади й органів місцевого самоврядування співпрацювати у процесі вирішення нагальних проблем сталого розвитку громад [4, с. 14]. Н. В. Сментина вважає, що у результаті проведення реформи децентралізації в Україні територіальні громади самі стають творцями економічного розвитку, а для підтримки повноцінного життєвого середовища громадян й розбудови соціальної інфраструктури владі необхідно розвивати місцеву економіку за рахунок створення й стимулювання різних видів бізнесу [5, с. 29]. На думку І. Б. Ковтун та Т. В. Терещенко, необхідність формування цілісного економічного потенціалу та забезпечення системного економічного розвитку

територій є одним із ключових питань функціонування територіальних громад. Вони переконані, що ефективна взаємодія та активна співпраця між місцевою владою, бізнесом та громадськістю створить синергетичний ефект у формуванні економічного потенціалу території, а місцевий економічний розвиток має відбуватися на засадах забезпечення соціально-економічної рівноваги та системного зростання [6, с. 3, 8]. Х. Патицька вважає, що одним з напрямів формування фінансово-економічного потенціалу територіальної громади є розвиток підприємницького середовища, який залежить від економічної політики самої громади, а виважений підхід до податкових надходжень від бізнесу має стати основним джерелом наповнення бюджетів територіальних громад [7, с. 3, 8]. На думку Н.С. Ситник та С.І. Козак, розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу сприяє забезпеченню внутрішнього ринку товарами та послугами, впровадженню інновацій, новітніх технологій, забезпеченню робочими місцями, стимулюванню споживання та зростанню обсягів виробництва, розв'язанню першочергових соціально-економічних проблем. Для цього постає необхідність у створенні сприятливого середовища для забезпечення їх функціонування у державі [8, с. 83]. Разом тим, у наукових дослідженнях не на достатньому рівні приділено увагу інструментам реалізації завдань з досягнення Цілей сталого розвитку, які можуть здійснюватися малим та середнім бізнесом для формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад, що потребує більш детального вивчення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні ролі малого та середнього бізнесу у формуванні економічного потенціалу територіальних громад та обґрунтуванні інструментів забезпечення сталого розвитку територій.

Виклад основного матеріалу. Для формування економічного потенціалу територіальних громад найбільшу увагу необхідно приділити досягненню таких цілей як: подолання бідності; подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства; забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва. У досягненні зазначених Цілей сталого розвитку на місцевому рівні активну роль відіграє малий та середній бізнес, який допомагає органам публічної влади забезпечити формування економічного потенціалу територіальних громад.

Згідно ст. 55 Господарського кодексу України до суб'єктів мікропідприємництва віднесені фізичні особи-підприємці та юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн. євро за середньорічним курсом НБУ. До суб'єктів малого підприємництва належать вищезазначені категорії суб'єктів господарювання з кількістю працівників від 11 до 50 осіб та річним доходом в еквіваленті до 10 млн. євро. Відповідно, для суб'єктів середнього підприємництва встановлюються критерії щодо середньої кількості працівників від 51 до 250 осіб та річного доходу у розмірі суми еквіваленту вище 10, але не більше 50 млн. євро. Усі інші фізичні та юридичні особи віднесені до суб'єктів великого підприємництва [9]. Враховуючи встановлені Господарським кодексом України критерії, суб'єкти малого та середнього підприємництва, включаючи суб'єкти мікропідприємництва, належать до представників малого та середнього бізнесу.

За даними Держстату на кінець 2022 року в Україні було зареєстровано 1 732,5 тис. діючих суб'єктів підприємницької діяльності, з яких 261,9 тис. од. або 15,1% — підприємства та 1 470,6 тис. од. або 84,9% — фізичні особи-підприємці. За останні 12 років частка суб'єктів малого підприємництва з урахуванням суб'єктів мікропідприємництва становила не менше 99,0% від загальної кількості суб'єктів підприємництва в Україні. Згідно Господарського кодексу України фізичні особи-підприємці не можуть бути суб'єктами великого підприємництва, тому вони належать до суб'єктів малого та середнього підприємництва, включаючи суб'єктів мікропідприємництва. За 2010–2022 роки питома вага фізичних осіб-підприємців у загальній кількості суб'єктів підприємництва коливалася від 81,0% до 84,9%, в той час як аналогічний показник для підприємств становив від 15,1% до 19,0%. Майже усі фізичні особи-підприємці (99,0%) відносяться до представників малого бізнесу (табл. 1).

Якщо із загальної кількості суб'єктів підприємництва виокремити діючі підприємства, то у 2022 році в Україні їх налічувалося 261,9 тис. од. З них 494 од. або 0,2% — великі підприємства, 14,8 тис. од. або 5,6% — середні та 246,6 тис. од. або 78,7% — малі підприємства, включаючи 206,2 од. або 78,7% мікропідприємств від загальної їх кількості (табл. 2).

Не зважаючи на тенденцію до скорочення загальної чисельності діючих підприємств з 378,8 до 261,9 тис. од. протягом 2010–2022 років, частка середніх підприємств коливалася від 4,4% до 5,6%, малих — від 94,2% до 95,5%, в т.ч. мікропідприємств — від 78,7% до 82,4%. За досліджуваний період кількість зайнятих працівників

Таблиця 1

Кількість суб'єктів підприємництва в Україні за розмірами

Суб'єкти підприємництва	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Суб'єкти великого підприємництва, од.	586	423	512	610	494
Суб'єкти середнього підприємництва, од.	21 343	15 510	17 946	17 811	15 037
середні підприємства, од	20 983	15 203	17 602	17 502	14 783
фізичні особи-підприємці, од.	360	307	344	309	254
Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва), тис. од.	2 162,0	1 958,4	1 955,1	1 937,8	1 717,0
малі підприємства, тис. од.	357,2	327,8	355,7	352,7	246,6
фізичні особи-підприємці, тис. од.	1 804,8	1 630,6	1 599,4	1 585,1	1 470,3
Суб'єкти мікропідприємництва, тис. од	2 093,7	1 910,8	1 898,9	1 880,9	1 671,6
мікропідприємства, тис. од.	300,4	284,2	307,9	304,7	206,2
фізичні особи-підприємці, тис. од.	1 793,2	1 626,6	1 591,0	1 576,2	1 465,3
Суб'єкти підприємництва — всього, тис. од.	2 183,9	1 974,3	1 973,6	1 956,2	1 732,5
підприємства — всього, тис. од.	378,8	343,4	373,8	370,8	261,9
% до загальної к-ті суб'єктів підприємництва	17,3	17,4	18,9	19,0	15,1
фізичні особи-підприємці — всього, тис. од.	1 805,1	1 630,9	1 599,8	1 585,4	1 470,6
% до загальної к-ті суб'єктів підприємництва	82,7	82,6	81,1	81,0	84,9

Джерело: за даними Держстату України [10]

Таблиця 2

Кількість підприємств за розмірами та показники їх зайнятості

Показники	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кількість діючих підприємств, од.	378 810	343 440	373 822	370 834	261 924
великі підприємства, од.	586	423	512	610	494
% до загальної к-ті підприємств	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2
середні підприємства, од.	20 983	15 203	17 602	17 502	14 783
% до загальної к-ті підприємств	5,5	4,4	4,7	4,7	5,6
малі підприємства, од.	357 241	327 814	355 708	352 722	246 647
% до загальної к-ті підприємств	94,3	95,5	95,2	95,1	94,2
з них мікропідприємства, од	300 445	284 241	307 871	304 650	206 213
% до загальної к-ті підприємств	79,3	82,8	82,4	82,2	78,7
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	7 958,2	5 889,7	6 366,1	7 958,2	5 382,4
середні підприємства, тис. осіб	3 393,3	2 604,7	3 088,4	3 393,3	2 582,8
% до загальної к-ті зайнятих працівників	42,6	44,2	48,5	42,6	48,0
малі підприємства, тис. осіб	2 164,6	1 576,4	1 703,1	2 164,6	1 429,7
% до загальної к-ті зайнятих працівників	27,2	26,8	26,8	27,2	26,6
з них мікропідприємства, тис. осіб	832,6	691,4	721,7	832,6	583,6
% до загальної к-ті зайнятих працівників	10,5	11,7	11,3	10,5	10,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	7 836,4	5 778,1	6 288,4	6 289,7	5 335,1
середні підприємства, тис. осіб	3 392,4	2 603,2	3 086,9	2 966,5	2 581,5
% до загальної к-ті найманих працівників	43,3	45,0	49,1	47,2	48,4
малі підприємства, тис. осіб	2 043,7	1 466,3	1 626,9	1 674,5	1 383,7
% до загальної к-ті найманих працівників	26,1	25,4	25,9	26,6	25,9
з них мікропідприємства, тис. осіб	762,0	587,8	650,9	681,0	541,9
% до загальної к-ті найманих працівників	9,7	10,2	10,4	10,9	10,2

Джерело: за даними Держстату України [10]

в середніх підприємствах становила від 2,6 до 3,4 млн. осіб (від 48,0 до 48,5% від загальної кількості зайнятих працівників); в малих підприємствах — від 1,4 до 2,2 млн. осіб (від 26,6% до 27,2% від загальної кількості зайнятих працівників). Відповідно, кількість найманих працівників в середніх підприємствах становила від 2,6 до 3,4 млн. осіб, в малих підприємствах — від 1,4 до 2,0 млн. осіб. У 2022 році загальна кількість зайнятих та найнятих працівників у середніх та малих підприємствах становила по 4,0 млн. осіб або відповідно 74,5% та 74,3% від загальної їх кількості на усіх підприємствах.

У 2022 році загальний обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) усіма діючими 1,73 млн. суб'єктами підприємництва становив 11 119,9 млрд. грн, з яких 7 095,6 млрд. грн або 63,8% належав суб'єктам середнього та малого підприємництва. Аналіз розподілу обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) між суб'єктами підприємництва свідчить, що 14,8 тис. діючих середніх підприємств, що складає 5,6% від загальної кількості підприємств, забезпечили надходження обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розмірі 4 906,8 млрд. грн або 44,5%. Відповідно, обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) 246,6 тис. діючих малих підприємств, що складає 94,2% від загальної кількості підприємств в Україні, становив 2 101,9 млрд. грн або 19,1%. Хоча чисельність фізичних осіб-підприємців складає 1,47 млн. од. або 84,9% у загальній кількості підприємництва, обсяг реалізованої ними продукції (товарів, послуг) становив лише 86,9 млрд. грн або 1,2% від загального обсягу реалізації суб'єктами середнього та малого підприємництва (табл. 3).

Таким чином, станом на кінець 2022 року загальна кількість діючих суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні становила 1,73 млн. од. або 99,9%, включаючи 1,47 млн. фізичних осіб-підприємців або відповідно 84,9% від загальної кількості суб'єктів бізнесу. У розрізі

підприємств загальна кількість малих та середніх підприємств налічувала 261,4 тис. од. або 99,8%, чисельність зайнятих працівників становила 4,01 млн. осіб або 74,5%, найманих працівників — відповідно 3,97 млн. осіб або 74,3% від загальної їх кількості на усіх підприємствах. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами середнього та малого підприємництва становив 7 095,6 млрд. грн або 63,8% від загального її обсягу в Україні. Це свідчить, що малий та середній бізнес відіграє значну роль у формуванні економічного потенціалу територіальних громад.

У Довіднику для підприємців на порталі «Дія. Бізнес» [11] зазначені завдання з досягнення Цілей сталого розвитку та інструменти залучення суб'єктів підприємництва до їх реалізації у співпраці з органами публічної влади на місцевому та регіональному рівнях. Зокрема, економічне зростання та добробут населення є важливим орієнтиром сталого розвитку територіальних громад. На місцевий економічний розвиток впливає збільшення частки доданої вартості продукції чи послуг, що сприятиме залученню додаткової кількості працівників, зростання фонду заробітної плати та, відповідно, обсягів надходження податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету. Найбільш актуальними залишаються питання ефективності малого та середнього бізнесу, підвищення рівня зайнятості населення та продуктивності праці працівників. Основними завданнями для суб'єктів підприємництва є забезпечення стійкого зростання ВВП на основі розвитку інновацій, модернізації виробництва, зростання експортного потенціалу, забезпечення високотехнологічних конкурентних виробництв. Запровадження інноваційних технологій в АПК, енергетиці, транспорті та промисловості забезпечить вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Модернізація та будівництво нової інфраструктури є передумовою формування економічного потенціалу територій, а успішний

Таблиця 3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого та середнього підприємництва у 2022 році

Суб'єкти підприємництва	Всього		у т.ч.			
			підприємства		фізичні особи-підприємці	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Суб'єкти великого підприємництва	4024,3	36,2	4024,3	36,5	-	-
Суб'єкти середнього та малого підприємництва	7095,6	63,8	7008,7	63,5	86,9	100,0
у т.ч. суб'єкти середнього підприємництва	4938,6	44,4	4906,8	44,5	31,8	36,6
суб'єкти малого підприємництва	2157,0	19,4	2101,9	19,1	55,1	63,4
з них суб'єкти мікропідприємництва	704,0	6,3	672,9	6,1	31,2	35,9
Суб'єкти підприємництва — всього	11119,9	100,0	11033,0	100,0	86,9	100,0

Джерело: за даними Держстату України [10]

розвиток бізнесу можливий через розширення державно-приватного партнерства.

Якість освіти впливає на рівень добробуту суспільства. Можливість навчання кожної людини впродовж життя оновлює людський капітал відповідно до викликів сьогодення, що у подальшому сприятиме розвитку економічного потенціалу територій. Для цього представники малого та середнього бізнесу можуть використовувати такі інструменти розвитку як: організувати підвищення кваліфікації співробітників, стимулювати їх участь у тренінгах, фінансово заохочувати працівників за здобуття персональних сертифікатів, створювати корпоративні навчання та освітній контент про діяльність компанії.

Для подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння розвитку сільського господарства першочерговими завданнями є підвищення продуктивності сільського господарства на основі впровадження ресурсозберігаючих інноваційних технологій, збереження родючості ґрунтів, забезпечення доступності збалансованого харчування для всіх верств населення. Для реалізації визначених завдань представники бізнесу повинні долучатись до процесів впровадження сталих підходів до виробництва харчових продуктів, підтримувати місцевих виробників органічної продукції, надавати вразливим верствам населення допомогу продовольством, рекламувати здоровий спосіб харчування. Для досягнення Цілі сталого розвитку щодо відповідального виробництва та споживання представникам бізнес-середовища необхідно запровадити модель зниження ресурсоемності у процесі виробництва продукції і послуг, стимулювати споживачів до повернення тари й повторного використання упаковки, їх переробки або утилізації через різні програми лояльності.

З метою подолання бідності основними завданнями є збільшення рівня охоплення бідного населення адресними програмами та підвищення життєстійкості соціально вразливих верств населення. Для зменшення рівня та подальшого уникнення такого явища суттєвим інструментом підприємців є збільшення частки співробітників з соціально незахищених верств населення, офіційна сплата соціальних внесків, впровадження програми підтримки багатодітних співробітників, взяття соціальних та медичних закладів під патронатну опіку, запровадження ініціатив системної благодійності тощо.

Формування економічного потенціалу територіальних громад на засадах сталого розвитку є постійним процесом, який передбачає комплексний підхід до прийняття публічно-управлінських рішень спільними зусиллями органів публічної влади, представників бізнесу та громадськості. У процесі співпраці з усіма стейкхолдерами публічні службовці повинні досконало знати законодавчу базу, володіти аналітичним мисленням, на основі

системного аналізу приймати економічно обґрунтовані та соціально відповідальні управлінські рішення в умовах змін та інновацій, ініціювати та брати участь у розробці програм підтримки малого та середнього бізнесу, налагоджувати комунікаційні зв'язки на основі сучасних інформаційних технологій, проявляти лідерські якості, організувати роботу та контролювати її виконання [12].

Співробітництво між суб'єктами публічного управління з дотриманням принципів партнерства, довіри, відповідальності, інформаційної відкритості та звітності зумовить суб'єктів малого та середнього підприємництва постійно сприяти розвитку економічного потенціалу територіальних громад, максимально використовувати інструменти реалізації інноваційних, соціальних та екологічних проєктів, забезпечувати підвищення якості життя та добробуту населення. Місцеві, регіональні та державні програми підтримки малого та середнього бізнесу повинні стимулювати суб'єкти господарювання активно брати участь у зміцненні й розвитку економічного потенціалу територіальних громад на засадах сталого розвитку, заохочувати їх до довготривалого співробітництва з органами публічної влади, сприяти впровадженню енергоефективних технологій та збереженню довкілля.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Малий та середній бізнес, що налічує 1,73 млн. суб'єктів підприємництва, відіграє вагомий роль у формуванні економічного потенціалу територіальних громад. Від ефективності його функціонування залежить зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг), підвищення рівня зайнятості населення та створення нових робочих місць, будівництво та модернізація виробничої й соціальної інфраструктури, обсяги сплати податків до місцевих бюджетів, реалізація інноваційних, соціальних та екологічних проєктів. Діяльність суб'єктів господарювання повинна зосереджуватися на співробітництві з іншими партнерами, поєднанні економічного інтересу, соціального відповідального бізнесу та раціонального природокористування. Для цього органам публічної влади необхідно використовувати комплексний підхід до прийняття публічно-управлінських рішень спільно з представниками бізнесу та громадськості. У процесі реалізації реформи децентралізації суб'єкти владних відносин повинні запропонувати бізнесу використовувати спільні інструменти забезпечення сталого розвитку територій, що дозволить сформувати міцний економічний потенціал територіальних громад на довгострокову перспективу.

Перспективи подальших досліджень полягатимуть у вивченні механізмів залучення суб'єктів малого та середнього підприємництва до розвитку економічного потенціалу територіальних громад з урахуванням інструментів реалізації Цілей сталого розвитку.

Література

1. Підтримка малого і середнього підприємництва. *Урядовий портал*. URL: <http://surl.li/ohsi> (дата звернення: 09.01.2024).
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 10.12.2023).
3. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року: Резолюція Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 р. № 70/1. *Організація Об'єднаних Націй*. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf (дата звернення: 10.12.2023).
4. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *ЛОГОС*. 2020. С. 12–14. doi: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>.
5. Сментина Н. В. Економічний профіль територіальної громади як інструмент активізації місцевого економічного розвитку. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). С. 29–37.
6. Ковтун І. Б., Терещенко Т. В. Теоретичні аспекти формування економічного потенціалу територіальної громади: синергетичний підхід. *Наука, технології, інновації*. 2021. № 3. С. 3–9.
7. Патицька Х. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. 209 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).
8. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26 (1). С. 83–87.
9. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.12.2023).
10. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2022 рік. Статистичний збірник. *Державна служба статистики України*. Київ, 2023. 120 с.
11. Довідник для підприємців «Цілі сталого розвитку». *Портал «Дія. Бізнес»*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals> (дата звернення: 10.12.2023).
12. Prylipko S.M., Vasylieva N. V., Vasylieva O. I., Kapitanets S. V., Fatkhutdinova O. V. Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Politicas*. 2020. Vol. 38, N°m. 66, Especial (1era parte). P. 301–320. doi: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.19o>.

References

1. Support of small and medium-sized enterprises [Pidtrymka maloho i serednoho pidpriumnytstva]. *Uriadovyi portal*. URL: <http://surl.li/ohsi> [in Ukrainian].
2. About the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 № 722/2019 [Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Decree of the President of Ukraine dated September 30, 2019 No. 722/2019]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian].
3. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development: Rezoliutsiia Heneralnoi Asamblei OON vid 25 veresnia 2015 r. № 70/1 [Peretvorennia nashoho svitu: Poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku: Resolution of the UN General Assembly dated September 25, 2015 No. 70/1]. *United Nations*. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Agenda2030_UA.pdf (Accessed 10 December 2023) [in Ukrainian].
4. Vasylieva, N., Vasylieva, O., & Prylipko, S. (2020). Public administration of sustainable development of territories [Publichne upravlinnia stalym rozvytkom terytorii]. *ЛОГОС*, 12–14. doi: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03> [in Ukrainian].
5. Smentina, N. V. (2020). Economic profile of the territorial community as a tool for activation of local economic development [Ekonomichnyi profil terytorialnoi hromady yak instrument aktyvizatsii mistsevoho ekonomichnoho rozvytku]. *Akademichniy ohliad*, 2 (53), 29–37 [in Ukrainian].
6. Kovtun, I. B., & Tereshchenko, T. V. (2021). Theoretical aspects of the formation of the economic potential of the territorial community: a synergistic approach [Teoretychni aspekty formuvannia ekonomichnoho potentsialu terytorialnoi hromady: synerhetychniy pidkhid]. *Nauka, tekhnologii, innovatsii*, 3, 3–9 [in Ukrainian].
7. Patytska, H. (2019). Financial and economic potential of territorial communities: mechanisms of functioning and activation: monograph [Finansovo-ekonomichnyi potentsial terytorialnykh hromad: mekhanizmy funktsionuvannia ta aktyvizatsii: monohrafiia]. DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy”. Lviv (Seriiia “Problemy rehionalnoho rozvytku”) [in Ukrainian].

8. Sytnyk, N.S., & Kozak, S.I. (2018). The role of small and medium-sized businesses at the current stage of development of the economy of Ukraine [Rol maloho ta serednoho biznesu na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 26 (1), 83–87 [in Ukrainian].

9. Economic Code of Ukraine dated January 16, 2003 No. 436-IV. [Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV]. (2003). *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

10. Activities of subjects of large, medium, small and micro enterprises for 2022. [Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva za 2022 rik]. (2023). Statystychnyi zbirnyk. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Kyiv [in Ukrainian].

11. Handbook for entrepreneurs “Goals of sustainable development”. [Dovidnyk dlia pidpriemtsiv “Tsili staloho rozvytku”]. *Portal “Diia. Biznes”*. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals> [in Ukrainian].

12. Prylipko, S. M., Vasylieva, N. V., Vasylieva, O. I., Kapitanets, S. V., & Fatkhutdinova, O. V. (2020). Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Politicas*, 38, 66, Especial (1era parte), 301–320. doi: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.19o>.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2024

УДК 351:614.2+342.78(477)

Вовк Світлана Михайлівна

*доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри організації вищої освіти,
управління охороною здоров'я та гігієни
Донецький національний медичний університет*

Vovk Svitlana

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Organization of Higher Education,
Health Care and Hygiene Management
Donetsk National Medical University
ORCID: 0000-0003-3883-1320*

Вовк Тетяна Вікторівна

*старший викладач кафедри галузевого менеджменту
Навчально-науковий інститут управління
Маріупольського державного університету*

Vovk Tatiana

*Senior Lecturer of the Department of Industry Management
Educational and Scientific Institute of Management of
Mariupol State University
ORCID: 0000-0002-0946-8473*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9554

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

КЛАСТЕРНО-АНТИСИПАТИВНО-РЕЗИЛЬЄНТНИЙ ПІДХІД ДО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ

CLUSTER-ANTIPIPATIVE-RESILIENT APPROACH TO THE POST-WAR RECOVERY OF THE HEALTH PROTECTION SYSTEM OF DEOCCUPIED TERRITORIES

Анотація. Проаналізовано механізми розгляду системи охорони здоров'я під час війни та у післявоєнний період, які можна розглядати з різних точок зору, її структура буде складною. Тому, на часі досить актуальною проблемою є здатність медичної системи держави завчасно визначити усі можливі зміни у функціонуванні охорони здоров'я, прогнозувати найбільш ймовірні шляхи їхнього розвитку, знайти та створити механізми управління для підвищення стійкості системи. А також, розробити та вибудувати наукові й практичні підходи до створення оптимальної моделі відновлення, як у загальному плані, так і на місцевому рівні, що дасть можливість ефективно випередити настання потенційних загроз та стати максимально стійкою для них.

Визначено конгломерації антисипативного управління з резильєнтним підходом та кластерної концепції може бути одним з варіантів розв'язання проблеми функціонування системи охорони здоров'я що передбачатиме підвищення стійкості системи. Такий механізм дозволить розробити і вибудувати практичні підходи до створення оптимальної моделі відновлення як на державному рівні так і на місцевому. Оскільки на сучасному етапі розвитку теоретичні засади такого поєднання підходів механізмів управління недостатньо висвітлені у науковій літературі, а практичний досвід його використання ще не накопичився, тому доцільно розкрити їх сутність, виділити характерні риси та обґрунтувати роль у загальному процесі післявоєнного відновлення охорони здоров'я.

Отже, виходячи із всього вище зазначеного, слід приділити увагу, стійкості системи охорони здоров'я під час війни та післявоєнний період в Україні, як до здатності для відновлення та поглинання шоку, створення афективних економічних умов які можна виміряти результатами здоров'я.

Ключові слова: кластер, антисипативно-резильєнтний підхід, система, охорона здоров'я, деокупація, післявоєнне відновлення.

Summary. The health care system during the war and in the post-war period can be considered from different points of view, its structure will be complex. Therefore, the ability of the state's medical system to identify in advance all possible changes in the functioning of health care, to predict the most likely ways of their development, to find and create management mechanisms to increase the stability of the system is a very relevant problem at the moment. And also, to develop and build scientific and practical approaches to creating an optimal recovery model, both in general and at the local level, which will make it possible to effectively anticipate the onset of potential threats and become as resistant to them as possible.

The conglomeration of anticipatory management with a resilient approach and the cluster concept can be one of the options for solving the problem of the functioning of the health care system, which will involve increasing the stability of the system. Such a mechanism will allow to develop and build practical approaches to creating an optimal recovery model both at the state and local levels. Since at the current stage of development, the theoretical foundations of such a combination of approaches to management mechanisms are not sufficiently covered in the scientific literature, and practical experience of its use has not yet been accumulated, therefore it is advisable to reveal their essence, highlight their characteristic features and justify their role in the general process of post-war health care restoration.

Based on all of the above, attention should be paid to the stability of the health care system during the war and the post-war period in Ukraine, as to the ability to recover and absorb shock, create affective economic conditions that can be measured by health outcomes.

Key words: cluster, anticipatory-resilient approach, system, health care, de-occupation, post-war recovery.

Постановка проблеми. Завданням охорони здоров'я держави є створення цінності для населення — здоров'я. Воно вимірюється різними підходами (економічними, медичними, соціальними тощо) та створеними правилами. Кожне з них, яке діє у системі охорони здоров'я, має проходити перевірку, чи дійсно вони можуть створити цінність для людини.

Якщо у загальному плані цінність медичної допомоги має багатоаспектність отриманих результатів, в яких антисипація, резильєнтність та кластерний підхід будуть дуже складним процесом. проте в інших випадках саме такий підхід до їх поєднання може створити умови для стратегічних планів розвитку, зниження ризиків, відокремлення наслідків певних дій ще до того як вони відбудуться у охороні здоров'я.

Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році спричинило кардинальні зміни системи охорони здоров'я України. Зруйнована медична інфраструктура [1], зміна попиту населення на види медичних послуг, які не були раніше в пріоритеті [2], скорочення економічного розвитку на 35% [3], смертність і міграційні процеси [4] все це впливає на здоров'я працездатного населення та створюють достатньо великі ризики для відновлення медичної системи на деокупованих територіях.

Саме тому на часі науковий пошук нових форм, нетрадиційних поглядів та підходів, методів для післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я і збереження здоров'я працездатного населення, завдяки поєднанню найбільш ефективних механізмів та форм управління. За таким підходом поєднання резильєнтності та кластерної концепції в системі охорони здоров'я України може стати потужним процесом для її розвитку у післявійськовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглядаючи кластерно-антисипативно-резильєнтний

підхід до післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я існують різні думки. Так наприклад у роботах Р. Руденського, Х. Вайринен моделі управління кризовими станами в охороні здоров'я розглядаються з точки зору антисипативного управління. разом з тим, вчені М. Портер, Я. Лоуренс звертають увагу на об'єднання окремих елементів, як цілісної виробничої діяльності. Хоча на сьогодні не існує єдиного механізму кластерно-антисипативно-резильєнтного управління у сфері охорони здоров'я, що створює виклики до їх аналізу та розробки механізмів впровадження в систему охорони здоров'я у післявійськові часи.

Метою статті є дослідження формування механізмів антисипативно-резильєнтного підходу до післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я деокупованих територій на засадах кластерної концепції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Систему охорони здоров'я під час війни та у післявоєнний період можна розглядати з різних точок зору, її структура буде складною. Повномасштабне російське вторгнення у 2022 році внесло критичне навантаження на охорону здоров'я країни. Зруйновані міста, лікарні, людські втрати, переміщення та міграція населення до інших країн, стреси, економічні потрясіння у житті багатьох людей все це створює неблагополучне підґрунтя для відновлення медичної системи після війни. Одним з ризиків для економічного відновлення та розвитку країни стане зменшення кількості працездатного населення, а подекуди значне погіршення здоров'я в цьому прошарку.

В умовах війни та післявоєнний час на будь-яку галузь, організацію, установу впливають різноманітні чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ. Зрозуміло, що вони можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на функціонування систем, отже, зумовлюють виникнення

відповідно перспективних можливостей для розвитку або потенційних загроз, що перешкоджають його успішній діяльності. Однак, сьогодні ми маємо стан форсованого розвитку та граничного рівня малопрогнозованості, невизначеності, нестабільності явищ у медичній галузі країни, особливо вони будуть яскраво вираженими на деокупованих територіях. Все це ускладнює процес відновлення і вимагають від складових системи максимального рівня підготовки до будь-яких неочікуваних подій.

Тому, на часі досить актуальною проблемою є здатність медичної системи держави завчасно визначити усі можливі зміни у функціонуванні охорони здоров'я, передбачити (прогнозувати) найбільш ймовірні шляхи їхнього розвитку, знайти та створити механізми управління для підвищення стійкості (резильентності) системи. А також, розробити та вибудувати наукові й практичні підходи до створення оптимальної моделі відновлення, як у загальному плані, так і на місцевому рівні, що дасть можливість ефективно випередити настання потенційних загроз та стати максимально стійкою для них.

Власне, поєднання антисипативного управління, резильєнтного підходу та кластерної концепції може стати одним з варіантів розв'язання вищеприписаних проблем. Оскільки на сучасному етапі розвитку теоретичні засади такого поєднання підходів механізмів управління недостатньо висвітлені у науковій літературі, а практичний досвід його використання ще не накопичився, тому доцільно розкрити їх сутність, виділити характерні риси та обґрунтувати роль у загальному процесі післявоєнного відновлення охорони здоров'я. Для повного розуміння де знайти точки перетину спочатку розглянемо кожний підхід окремо.

Антисипативне управління розглядається як вид управління який створює у окремій системі, організації, підприємстві умови для успішної та безперервної діяльності в умовах виникаючих криз. Проте, існують різні погляди серед науковців щодо його сутності.

Джеймс Моррісон та Вільям Ашлей вважають що, для одержання конкурентних переваг у всіх сферах діяльності будь-якої системи, розглядають антисипативне управління як спрямовані дії на визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості. Науковці наголошують на системності процесів антисипативного управління який передбачає застосування сучасних методів збору інформації, нових моделей прийняття управлінських рішень, а також способів оцінювання отриманих результатів які у подальшому створюють умови для отримання конкурентних переваг у динамічному середовищі яке швидко змінюється [2, с. 49].

Руденський Р. у монографії «Антисипативне управління складними економічними системами:

моделі, методи, засоби» визначає: «Антисипативне управління — це управління, що базується на таких станах елементів складної системи і зовнішнього середовища, які ще не відбулися, але очікуються» [3, с. 113]. Тобто, за визначенням автора система управління складними економічними системами та об'єктами має підвищувати свій стан підготовки до появи і розвитку неочікуваних подій, як кризових так і зв'язаних з новими можливостями.

Дослідження у цьому напрямку йдуть і досі. Багато науковців сходяться на думці що передбачення подій. Це складний аналітичний процес який у загальному плані дасть важелі для вирішення проблем.

На нашу думку цікавим є дослідження Вайринен Х., Пауну А. и Хеландер Н. «Роль даних у моделях управління кризою в контексті охорони здоров'я» [4, с. 113]. Автори вказують на те, що успішне управління кризою складається з різних факторів, різних акторів і робочого середовища системи охорони здоров'я. Дослідження доводить роль антисипативного управління у семи важливих елементах моделей управління кризою охорони здоров'я, які потребують розгляду під час виникнення кризи, а отримані дані мають допоміжну, стимулюючу, а також критичну роль у технології, стратегії, уряді, механізмах адаптації, сценаріях, безпеці постачання ланцюг і співробітництво в управлінні кризою.

Таким чином, антисипативне управління, як систематичний цілеспрямований процес, в умовах після воєнного відновлення системи охорони здоров'я на деокупованих територіях виступить невід'ємною складовою стійкості у середовищі, що постійно змінюється, допоможе формувати відповідні реакції та послідовні етапи з метою уникнення кризи для стабільної та ефективної діяльності.

Післявоєнний період стане для країни надскладним випробуванням соціально-економічної системи й всіх галузей. Саме в цей час постане питання з розв'язання відновлення деокупованих територій з долученням до цього працездатного населення, необхідністю створення та підтримки безперервних реформ та модернізацій у виробничій та невиробничій сфері, пошуком резерву якісних трудових ресурсів та формування громадського здоров'я. Ми вважаємо, що розбудову резильєнтного підходу до формування державних програм з захисту здоров'я працюючого населення вже треба розпочинати зараз.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) закликає національні уряди підвищити резильєнтність своїх систем охорони здоров'я. Резильєнтність (стійкість) — це нова концепція в дискурсі сучасних систем охорони здоров'я яка виникла на різноманітні виклики та додатково підкреслена спалахами інфекційних захворювань (COVID 19, вірус Ебола, вірус Зіка тощо) [6; 7]. Проте,

визначення та наукові дослідження резильєнтності медичних систем досі залишається джерелом дискусій в різних країнах світу.

Аналіз закордонних літературних джерел, з досліджень резильєнтності медичних систем [6–10], дозволів сформулювати підхід до визначення стійкості системи охорони здоров'я України, як здатності всіх суб'єктів медичної допомоги (установ, організацій, фондів, медичних закладів тощо) і населення готуватися до виникаючих кризових станів та ефективно реагувати, підтримувати основні функції під час кризи, а також враховуючи отриманий досвід, вмінні реорганізувати та відновити всі процеси медичної допомоги.

Зарубіжний досвід показує, що на часі формування систем охорони здоров'я які враховують та формують резильєнтність, антисипативність у поєднанні з кластерним підходом, що у свою чергу створює перспективну та актуальну стратегію розвитку охорони здоров'я, яка здатна створити постійний розвиток, належне виконання завдань за будь-яких умов, у тому числі в кризових ситуаціях, тобто це високоякісне функціонування системи громадського здоров'я.

Не менш важливим стане усвідомлення, серед наукової спільноти, практиків, лікарів-фахівців, здатності системи охорони здоров'я України до резильєнтності, тобто наявності притаманних для цього рис та визначення тих якостей, яких необхідно набути.

За нашими міркуваннями, у методологічному плані, дослідження проблеми формування резильєнтних програм з захисту здоров'я працездатного населення можна використовувати такі напрями: визначення та аналіз механізмів державного управління здоров'ям працюючого населення; створення механізмів управління резильєнтними програмами в медичній системі; аналіз функцій цих механізмів та розробка стратегій щодо вдосконалення державного управління станом здоров'я людських ресурсів; дослідження виникаючих проблем в управлінні системи охорони здоров'я та створення стратегічних напрямків розвитку трудових ресурсів з доведенням його якості до рівня світового стандарту.

Стійкість системи охорони здоров'я (резильєнтність) під час війни та повоєнний період в Україні — це створення її здатності для відновлення та поглинання шоку, створення афективних економічних умов, які можна виміряти результатами здоров'я. На цьому фоні кластерна концепція актуалізується, як форма та засіб для післявоєнного відновлення й розвитку медичної системи на деокупованих територіях країни.

Кластерна концепція розвитку різних систем існує вже понад 20 років. Якщо розглядати класичні підходи до сутності кластерів, то за визначеннями Майкла Портера [11, с. 70], Лоуренса

Янга [12, с. 53], Вольфганга Прайса [13, с. 25] це об'єднання окремих елементів та/або складових частин об'єкта виробничої діяльності у єдине ціле для виконання певної функції чи реалізації поставленої мети.

Хоча деякі науковці та практики скептично ставляться до формування кластерів, особливо до можливості створення таких політик зі здоров'я працюючого населення, вони існують у багатьох країнах та мутували у багатокластерні платформи. Час військової рецесії ускладнює процес відновлення економіки. Тому створення кластерів охорони здоров'я на деокупованих територіях можуть стати місцем для залучення додаткових інвестицій. Зараз рішення питань відновлення регіонального балансу є актуальним питанням [14].

Ми поділяємо думку Швіндіна Г., Петрушенко Ю., & Балагуровської І. [14], Савченко В., Шестаковської Т. [15, с. 46], Гур'янова Л. [16, с. 387], Койбічук В., Дрозд А. [17, с. 103], про необхідність створення та застосування механізмів державного регулювання кластерів завдяки стимулюванню взаємодії галузей та систем. Вони як потужний інструмент, будуть виступати механізмами управління для відновлення деокупованих територій, потенціал яких реалізується завдяки балансу між стандартними механізмами управління та відбудовою виробництва, охорони здоров'я та інш. й інноваціями, що посилять цей механізм розвитку.

У 2022 році на Healthcare Facilities Symposium & Expo (симпозіум та виставка закладів охорони здоров'я, Лонг-Біч, США) була озвучена необхідна кількість інвестицій для відновлення медичної системи України від наслідків війни, це від 14,6 до 20 мільярдів євро. Наголошено, процес відновлення має розпочинатися зараз, щоб у стислі терміни відбудувати медичну інфраструктуру та відновити доступ населення до необхідних медичних послуг [18].

Не менш важливим для відновлення охорони здоров'я стане поєднання антисипативного, кластерного та резильєнтного підходів, для створення здатності певної територіальної медичної системи на де окупованій території з відокремленням притаманних для цього рис та визначення тих якостей, яких необхідно набути. Відтак, інноваційні рішення управління охороною здоров'я країни в період відновлення мають бути розроблені та запропоновані в площині створення управління критичними непередбаченими ситуаціями.

На нашу думку, створення кластерно-антисипативно-резильєнтного підходу до післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я деокупованих територій сприятиме реалізації розвитку системи охорони здоров'я. За таким поєднанням відновлення медичної системи деокупованих територій можна розглядати як створення сервісної екосистеми розвитку, адаптації, реконфігурації,

балансування з точки зору прийняття управлінських рішень, для створення стійкої і життєздатної регіональної системи медичної допомоги.

Наша думка базується на тому, що певний час будуть зберігатися гібридні загрози для нашої країни. Вони постійно змінюються та «мігрують». Тому, для країни де різкі демографічні, соціальні та економічні зміни спричинені війною здоров'я працюючого населення, будуть потребувати динамічної ідентифікації потенційних ризиків у розвитку як регіональної системи охорони здоров'я, так і загальної медичної системи.

З огляду на це, ми пропонуємо створення кластерно-антисипативно-резильєнтної моделі до попередньої оцінки відновлення медичної системи на деокупованих територіях і програм захисту здоров'я працюючого населення для визначення характеру та обсягу необхідності їх впровадження.

Він має базуватися на запропонованій методологічній базі Арксі та О'Меллі (Arksey та O'Malley, 2005), де до п'яти основних етапів (визначення питань для дослідження і форми досліджень, вибір головного напрямку дослідження, створення бази даних та аналіз й узагальнення отриманих результатів) ми додали соціально-економічні складові (системи — соціального захисту, охорони здоров'я, організації праці, захисту екології та санітарно-гігієнічного захисту населення) які дозволяють створювати певні концептуальні підходи до наукових досліджень, стратегії розвитку на основі кластерного підходу в системі охорони здоров'я.

Виходячи з цього кластерно-антисипативно-резильєнтна концепція створює унікальний ґрунт прихильникам розробки стратегії економічного розвитку у великомасштабному плані. Крім цього, вони сприяють якісному управлінню, підвищують гнучкість та мобільність окремих служб та підприємств.

Виникає питання: чому в сучасних умовах саме створення кластерів та антисипативно-резильєнтний підхід дозволяє краще й чіткіше зрозуміти та вирішувати проблеми охорони здоров'я й здоров'я населення, ніж інші форми планування?

З однієї сторони резильєнтність — це сукупність притаманних суб'єкту рис, які роблять його здатним долати стреси та важкі періоди конструктивним шляхом [19]. З другої, антисипативне управління — це антикризове управління з передбаченням факторів які можуть з'явитися під час виникнення кризи, для ефективного управління нею [20]. З третьої, кластери відіграють роль ефективного інструменту, який наявними способами «розгрібає» галузеві нагромадження, дублювання, нераціональне використання фінансування, виділяючи та узагальнюючи спільну мету з окремих виробництв, служб, галузей для вироблення вирішеної з подальшої спільної роботи [17].

Висновки. Таким чином, можна висувати, що даний підхід є важливим чинником формування кластерно-антисипативно-резильєнтний підхід відновлення медичних систем на деокупованих територіях у післявоєнний період в Україні, а в ряді випадків — рушієм створення територіальних медичних кластерів.

Використання кластерно-антисипативно-резильєнтної концепції дозволяє створити мережу окремих взаємозалежних структур для об'єднання спільних зусиль у досягненні поставленої мети на державному (макро-), галузевому (мезо-) рівнях та мікрорівні — територіальному, рівень підприємств, установ, організацій тощо. Тобто це виникаючі вертикальні та горизонтальні структури з окремими міжгалузевими комбінаціями, які працюють на конкретний продукт суспільства, у нашому випадку — охорона здоров'я.

Література

1. Про внесення змін до Порядку акредитації закладу охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 грудня 2023 р. № 1327. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-akredytatsii-zakladu-a1327> (дата звернення: 11.01.2024).
2. Ashley W. C. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*. 1997. № 31(5). P. 47–50. URL: www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf (дата звернення: 24.12.2023).
3. Руденський Р. А. Антисипативне управління складними економічними системами: моделі, методи, засоби: монографія. Донецьк : Південний Схід, 2009. 257 с.
4. Адамів М. М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С. 112–121.
5. Vduynen H., Paunu A., Helander N. The role of data in crisis management models in the health care context. *Proceedings of the 14th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*. Vol. 1: KDIR. 2022. P. 337–344. URL: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143814/The_role_of_data_in_crisis_management.pdf?sequence=1 (дата звернення: 20.12.2023).
6. Kruk M. E., Myers M., Varpilah S. T., Dahn B. T. What is a resilient health system? Lessons from Ebola. *The Lancet*. 2015. 385(9980). P. 1910–1912.

7. Haldane V. et al. Health systems resilience: meaningful construct or catchphrase? *The Lancet*. 2017. 389(10078). P. 1513–1516.
8. FitzGerald G. J., Capon A., Aitken P. Resilient health systems: preparing for climate disasters and other emergencies. *Med J Aust*. 2019. 210 (7). P. 304–305.
9. Kruk M. E., Myers M., Varpilah S. T., Dahn B. T. Lessons from Ebola What is a resilient health system? *Lancet*. 2015. № 385 (9980).
10. Cooke P. From clusters to platform policies in regional development. *European planning studies*. 2012. 20(8). P. 1415–1424.
11. Porter M. E. Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. Harvard, 2001. 457 p.
12. Лоурен Я. Технопарки та кластери фірм. К. : ПЕРУ, 1995. 252 с.
13. Вольфганг П. Роль недержавної організації, як рушія перетворень. *Перспективи дослідження*. 1999. № 2. С. 24–29.
14. Швіндіна Г. О., Петрушенко Ю. М., Балагуровська І. О. Резильєнтний менеджмент як ефективний інструмент управління при трансформаційних змінах в суспільстві. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. 15. С. 54–59. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-06>.
15. Савченко В. Ф., Шестаковська Т. Л. Особливості формування соціально орієнтованих кластерів в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. 1(5). С. 46–55. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/74011> (дата звернення: 05.12.2023).
16. Гур'янова Л., Яценко Р. Моделювання соціально-економічної ефективності системи охорони здоров'я. *Digitalization and Information Society. Selected Issues. Katowice: Publishing House of University of Technology*. 2022. P. 386–401.
17. Койбічук В. В., Дрозд С. А. Кластерний аналіз соціально-економічних детермінант здоров'я. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 102–108.
18. Розширення спектра якісних медичних послуг на шляху відновлення: підсумки грантової програми. Міністерство охорони здоров'я України. *Урядовий портал*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rozshyrennia-spektra-iakisnykh-medychnykh-posluh-na-shliakhu-vidnovlennia-pidsumky-hrantovoi-prohramy> (дата звернення: 25.01.2023).
19. Білинська М. М., Корольчук О. Л. Терміни: Національна резильєнтність (стресостійкість). Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 101.
20. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник Проблеми мікро та макроекономіки України*. 2010. № 3(28). С. 112–121.
21. Посібник з кластерного розвитку. К. : Консорціум GFA, 2006. 38 с. URL: <http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbookUkr.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).

References

1. Pro vnesennia zmin do Poriadku akredytatsii zakladu okhorony zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 hrudnia 2023 r. № 1327 [On making changes to the Procedure for Accreditation of Healthcare Institutions: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 19, 2023 No. 1327]. *Uriadovi portal — Government portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadku-akredytatsii-zakladu-a1327>
2. Ashley, W. C. (1997). Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*, 31(5), 47–50. Retrieved from www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf
3. Rudensky, R. A. (2009). Antysypatyvne upravlinnia skladnymy ekonomichnymy systemamy: modeli, metody, zasoby: monohrafiia [Anticipatory management of complex economic systems: models, methods, tools: a monograph]. Donetsk: Pivdennyi Skhid [in Ukrainian].
4. Adamiv, M. M. (2010). Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [The essence and role of anticipatory management at enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk — Galician Economic Herald*, 3(28), 112–121 [in Ukrainian].
5. Vdurynen, H., Paunu, A., & Helander, N. (2022). The Role of Data in Crisis Management Models in the Health Care Context. *Proceedings of the 14th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*. KDIR. Retrieved from https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/143814/The_role_of_data_in_crisis_management.pdf?sequence=1
6. Kruk, M. E., Myers, M., Varpilah, S. T., & Dahn, B. T. (2015). What is a resilient health system? *Lessons from Ebola. The Lancet*, 385(9980), 1910–1912.
7. Haldane, V. et al. (2017). Health systems resilience: meaningful construct or catchphrase? *The Lancet*, 389(10078), 1513–1516.

8. FitzGerald, G.J., Capon, A., Aitken, P. (2019). Resilient health systems: preparing for climate disasters and other emergencies. *Med J Aust*, 210 (7), 304–305.
9. Kruk, M.E., Myers, M., Varpilah, S.T., & Dahn, B.T. (2015). Lessons from Ebola What is a resilient health system? *Lancet*, 385 (9980).
10. Cooke, P. (2012). From clusters to platform policies in regional development. *European planning studies*, 20(8), 1415–1424.
11. Porter, M.E. (2001). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. *Harvard*.
12. Lauren, Y. (1995). Tekhnoparky ta klasteri firm [Technoparks and clusters of firms]. K.: PERU [in Ukrainian].
13. Volfhan, P. (1999). Rol nederzhavnoi orhanizatsii, yak rushiia peretvoren [The role of the non-governmental organization as a driver of transformation]. *Perspektyvy doslidzhennia — Research perspectives*, 2, 24–29 [in Ukrainian].
14. Shvindina, G.O., Petrushenko, Yu.M., & Balagurovska, I.O. (2022). Rezyliientnyi menedzhment yak efektyvnyi instrument upravlinnia pry transformatsiinykh zminakh v suspilstvi [Resilient management as an effective management tool during transformational changes in society]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imen V.N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, 15, 54–59. doi: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-15-06> [in Ukrainian].
15. Savchenko, V.F., & Shestakovska, T. L. (2016). Osoblyvosti formuvannia sotsialno oriientovanykh klasteriv v Ukraini [Peculiarities of the formation of socially oriented clusters in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Polissia*, 1(5), 46–55. Retrieved from <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/74011> [in Ukrainian].
16. Hurianova, L., Yatsenko, R. (2022). Modeliuvannia sotsialno-ekonomichnoi efektyvnosti systemy okhorony zdorovia [Modeling the socio-economic efficiency of the health care system]. *Digitalization and Information Society. Selected Issues. Katowice: Publishing House of University of Technology*, 386–401 [in Ukrainian].
17. Koibichuk, V.V., Drozd, S.A. (2022). Klasternyi analiz sotsialno-ekonomichnykh determinant zdorovia [Cluster analysis of socio-economic determinants of health]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies*, 75, 102–108 [in Ukrainian].
18. Rozshyrennia spektra yakisnykh medychnykh posluh na shliakhu vidnovlennia: pidsumky hrantovoi prohramy. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy [Expanding the range of quality medical services on the road to recovery: results of the grant program. Ministry of Health of Ukraine]. (2023). Uriadovyi portal — Government portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/rozshyrennia-spektra-iakisnykh-medychnykh-posluh-na-shliakhu-vidnovlennia-pidsumky-hrantovoi-prohramy> [in Ukrainian].
19. Bilynska, M.M., & Korolchuk, O.L. (2018). Terminy: Natsionalna rezyliientnist (stresostiikist). Publichne upravlinnia: terminol. slov. [Terms: National resilience (stress resistance). Public administration: terminological dictionary]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
20. Adamiv, M. (2010). Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [The essence and role of anticipatory management at enterprises]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk Problemy mikro ta makroekonomiky Ukrainy — Galician economic bulletin Problems of the micro and macroeconomics of Ukraine*, 3(28), 112–121 [in Ukrainian].
21. Posibnyk z klasterneho rozvytku [Guide to cluster development]. (2006). K.: GFA Consortium. Retrieved from <http://economy-mk.gov.ua/download/books/ClusterHandbookUkr.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.01.2024

Жадан Олександр Васильович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Zhadan Oleksandr

*Doctor of Science in Public Administration,
Professor of the Department of Economics and Management
V.N. Karazin Kharkiv National University*

ORCID: 0000-0001-8088-355X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9584

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЕКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE ADMINISTRATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

Анотація. *Визначено актуальність та своєчасність дослідження організаційних аспектів адміністрування проектів державно-приватного партнерства в умовах сучасної соціально-економічної ситуації.*

У статті поставлено за мету всебічне дослідження сутнісних характеристик державно-приватного партнерства та визначення на цій основі підходів до вдосконалення організаційних складових адміністрування проектів ДПП у сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства.

На підставі аналізу теоретичних досліджень сутнісних характеристик державно-приватного партнерства надано його узагальнене визначення як законодавчо оформленого виду довгострокових контрактних відносин між відповідними органами управління та приватними інвесторами, які вирішують спільні завдання, що в перспективі дозволяють подолати обмеженість бюджетних чи позабюджетних ресурсів для фінансування значущих проектів при збереженні високого рівня державного та громадського контролю, а також забезпечити зниження ризиків як для публічного партнера, так і для приватного інвестора.

Виокремлено специфічні риси державно-приватного партнерства з організаційної точки зору, серед яких: довгостроковий характер активної та ефективної взаємодії органів публічної влади з представниками відповідних бізнес-структур; можливість повного чи часткового поділу між публічним та приватним партнерами всіх потенційних виробничих, комерційних та репутаційних ризиків, пов'язаних з фінансуванням, будівництвом чи реструктуризацією об'єктів інфраструктури; об'єднання фінансових активів, спільне використання яких багаторазово підвищує економічний ефект за рахунок зниження ризиків та підвищення доходів кожної сторони.

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок, що за умови належного організаційного підходу до реалізації проектів державно-приватного партнерства, воно може стати ефективним інструментом у сферах цивільної інфраструктури, а також у наданні спеціалізованих послуг, забезпечуючи реалізацію довгострокової стратегії економічного зростання. Подальша активізація інструментів державно-приватного партнерства дозволить забезпечити зростання інноваційної ємності сфер та галузей національної економіки, сприятиме нарощуванню технологічного потенціалу.

Ключові слова: *державно-приватне партнерство; адміністрування, організація.*

Summary. *The relevance and timeliness of the study of organizational aspects of the administration of public-private partnership projects in the conditions of the modern socio-economic situation have been determined.*

The aim of the article is to conduct a comprehensive study of the essential characteristics of public-private partnership and to determine, on this basis, approaches to improving the organizational components of the administration of PPP projects in the modern socio-economic conditions of the development of society.

Based on the analysis of theoretical studies of the essential characteristics of public-private partnership, its generalized definition is given as a legally formalized type of long-term contractual relations between the relevant management bodies and private investors who solve joint tasks, which in the long run allow overcoming the limitation of budgetary or extra-budgetary

resources for financing significant projects at maintaining a high level of state and public control, as well as ensuring a reduction of risks for both the public partner and the private investor.

The specific features of public-private partnership from an organizational point of view are highlighted, which include: long-term nature of active and effective interaction of public authorities with representatives of relevant business structures; the possibility of full or partial division between public and private partners of all potential production, commercial and reputation risks associated with financing, construction or restructuring of infrastructure facilities; pooling of financial assets, the joint use of which multiplies the economic effect by reducing risks and increasing the income of each party.

Based on the results of the conducted research, it was concluded that, subject to a proper organizational approach to the implementation of public-private partnership projects, it can become an effective tool in the fields of civil infrastructure, as well as in the provision of specialized services, ensuring the implementation of a long-term strategy of economic growth. Further intensification of public-private partnership tools will allow to ensure the growth of innovation capacity of spheres and branches of the national economy, will contribute to the increase of technological potential.

Key words: public-private partnership; administration, organization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У складних умовах сучасного етапу розвитку суспільства об'єктивно обумовлені бюджетні обмеження актуалізують проблему впровадження в практику інституційної взаємодії держави (публічного партнера) та бізнесу (приватного партнера) інструментів державно-приватного партнерства як ефективного механізму їх співробітництва. Теоретичне та методологічне обґрунтування організаційного забезпечення оптимізації державно-приватного партнерства, пошук ефективних засобів його практичного впровадження виступає ключовим елементом формування та реалізації довгострокової економічної політики на будь-якому рівні (загальнодержавному, регіональному, місцевому) як певної цільової сукупності впливових заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарського управління комплексом та об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблеми обґрунтування сутнісних характеристик державно-приватного партнерства та організаційних аспектів його розвитку знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних вчених. А. Апаров та А. Яценко висвітлюють сутність і значення державно-приватного партнерства, особливості співпраці бізнесу та держави, досліджують основні нормативно-правові акти, що регулюють державно-приватне партнерство в Україні [1]. Мар'янович М. аналізує досвід реалізації проектів державно-приватного партнерства в країнах Європейського Союзу та в Україні, зокрема з погляду їхнього впливу на досягнення Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй до 2030 р. [2]. Дж. Делмон пропонує методологію класифікації державно-приватного партнерства в сфері інфраструктури на основі таких ключових характеристик: чи включає проект новий чи існуючий бізнес, характер зобов'язань приватного сектора щодо будівництва, потребу приватного

сектора в мобілізації значного приватного фінансування тощо [5]. С. Харріс, Дж. Ходжес, П. Шукла досліджують досвід перегляду і скасування інфраструктурних проектів ДПП у країнах, що розвиваються, що набуває особливої актуальності в умовах сучасної ситуації в Україні [7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на досить тривалий період дослідження феномену державно-приватного партнерства в розвинених країнах і вже достатню ґрунтовні напрацювання щодо визначення сутності, видів, інструментів і механізмів його функціонування, проблеми розвитку організаційних основ реалізації проектів ДПП в сучасних реаліях суспільних трансформацій вивчені все ще недостатньо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у всебічному дослідженні сутнісних характеристик державно-приватного партнерства та визначенні на цій основі підходів до вдосконалення організаційних основ адміністрування проектів ДПП в сучасних соціально-економічних умовах розвитку суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У традиційному розумінні державно-приватне партнерство — це законодавчо оформлені довгострокові контракти відносини між відповідними органами управління та приватними інвесторами, які вирішують спільні завдання, які в перспективі дозволяють подолати обмеженість бюджетних чи позабюджетних ресурсів для фінансування значущих проектів при збереженні високого рівня державного та громадського контролю, а також забезпечити зниження ризиків як для публічного партнера, так і для приватного інвестора [5; 6].

Специфічною рисою державно-приватного партнерства виступає довгостроковий характер активної та ефективної взаємодії органів публічної влади з представниками відповідних бізнес-структур, що передбачає не лише проектування та фінансування об'єктів суспільної інфраструктури, а й усі наступні стадії подальшої експлуатації, капітального та поточного технічного обслуговування

об'єкта інфраструктури представником бізнесу на користь публічної сторони та територіальної спільноти [7].

Важливим організаційним аспектом державно-приватного партнерства є можливість повного чи часткового поділу між публічним (державою) та приватним (представником бізнесу) партнерами всіх потенційних виробничих, комерційних та репутаційних ризиків, пов'язаних з фінансуванням, будівництвом чи реструктуризацією об'єктів інфраструктури [8]. У рамках контрактних угод між публічним та приватним партнерами об'єднуються фінансові активи, спільне використання яких багаторазово підвищує економічний ефект за рахунок зниження ризиків та підвищення доходів кожної сторони. Залучення приватних інвесторів до фінансування проектів у галузі виробничої та соціальної інфраструктури дозволяє знизити капітальні та операційні витрати, пов'язані із забезпеченням життєдіяльності суспільства. Це стає особливо актуальним в умовах необхідності фінансування цивільної інфраструктури, що має стратегічний характер, де витрати на виробництво та експлуатацію об'єктів досить високі та малоприбуткові, а фінансові та комерційні ризики є досить значними.

Додаткового значення організаційні процедури при підготовці і реалізації проектів державно-приватного партнерства набувають в умовах макроекономічної нестабільності. Зміна ситуації може спричинити зростання витрат, збільшення термінів реалізації проекту, що значно знизить економічну ефективність та неминуче збільшить ризики насамперед приватних інвесторів. Тому передбачені законодавством можливості перегляду умов контрактів у ситуації форс-мажорних обставин та нестабільної кон'юнктури дають приватним інвесторам «захищене» довгострокове функціонування.

Для забезпечення економічної та організаційної ефективності системи управління у сфері реалізації проектів державно-приватного партнерства необхідне накопичення управлінських компетенцій відповідних органів державної влади та місцевого самоврядування. Це пов'язано із здійсненням контрольних функцій відповідного уповноваженого органу, припинення фактів порушення законодавства у сфері державно-приватного партнерства, а також гарантування безпеки на всіх етапах реалізації проекту.

Ключовими компетенціями уповноважених органів у сфері державно-приватного партнерства є: моніторинг економічної ефективності проектів державно-приватного партнерства як на передінвестиційній стадії, так і на стадіях укладання та реалізації угод; оцінка та погодження конкурсної документації під час укладання угоди про державно-приватне партнерство; здійснення прямої та міжвідомчої координації та проведення

оцінки діяльності інвестиційних суб'єктів у процесі реалізації угод.

При реалізації організаційного етапу механізму розгляду проекту угоди про державно-приватне партнерство необхідно передбачити інструменти мінімізації всіх видів потенційних ризиків, пов'язаних як з екзогенними, і з ендогенними чинниками. При цьому, принципи оцінки та управління ризиком ДПП, як і будь-яким іншим підприємницьким ризиком (у тому числі і щодо органу влади), здійснюються через певні процедури: аналіз факторів впливу на рівень ризику; оцінка можливих втрат та наслідків; оптимізація рівня ризику; вибір методів та прийомів мінімізації ризику.

З організаційної точки зору рівень взаємозалежності цілей між державними та приватними партнерами має особливе значення. Відносно ДПП державний сектор переслідує як внутрішні, так і зовнішні цілі. Зовнішній результат ДПП реалізує у найширшому сенсі інтереси спільноти, визначені на політичному та адміністративному рівні. Заради цієї мети державний сектор намагається в рамках структури партнерства покращувати своє фінансове становище, відновлювати інфраструктуру, просувати інвестиції, покращувати конкурентні позиції регіону, створювати робочі місця та вирішувати інші колективні проблеми. На внутрішньому рівні органи публічного адміністрування загалом намагаються отримувати вигоду зі знання ринку та ділових компетенцій приватних партнерів і, виконуючи завдання у формі державно-приватного партнерства, скорочувати штати адміністрацій та одночасно знаходити зацікавлені адміністративні одиниці.

Поряд з цим, метою приватних партнерів у рамках організаційної структури державно-приватного партнерства є збільшення або підтримка (принаймні у довгостроковому баченні) перспектив прибутку.

В економічно розвинених країнах існують дві різні форми юридичної інституціоналізації ДПП, а саме: державний сектор та приватні партнери приєднуються до існуючої компанії чи спільно створюють змішану компанію; державні та приватні партнери укладають договір (контракт).

Згідно із Законом України «Про державно-приватне партнерство», воно може здійснюватись в таких формах: концесійний договір; договір управління майном (виключно за умови передбачення у договорі, укладеному в рамках державно-приватного партнерства, інвестиційних зобов'язань приватного партнера); договір про спільну діяльність; інші договори [3].

За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2024 на умовах ДПП укладено 198 договорів, з яких реалізується 22 договори (10 — концесійних договорів, 6 — договорів про спільну діяльність, 6 — інші договори), 166 договорів не реалізується (115 — не виконується, 51 — розірвані / закінчився термін

дії), 10 призупинені у зв'язку зі збройною агресією Російської Федерації [4].

З огляду на європейський досвід слід зазначити, що Європейська Комісія розглядає як позитивний чинник використання приватних інвестицій для формування публічних послуг. Повідомлення Комісії щодо інтерпретації того, як мають застосовуватися принципи Договору про ЄС, що стосуються виключення дискримінації, свободи запровадження та вільного надання послуг, вказує, що роль приватного сектору у сфері інфраструктури та державного сервісу стає більш важливою з технічних (організаційних) та фінансових причин. Концесії та інші форми договорів ДПП дають значні економічні результати, часто так само важливі, як і традиційно державні пропозиції (до 11% ВВП Євросоюзу). Крім того, Комісія вказує, що умови та принципи, заявлені для сервісу, концесій та інших подібних форм ДПП, також мають силу для концесій на державні роботи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасна тенденція формування та розвитку

інститутів державно-приватного партнерства виступає об'єктивною основою ефективної взаємодії економічних суб'єктів підприємницького сектору та органів публічної влади, забезпечуючи консолідацію матеріальних і фінансових ресурсів та більш рівномірний розподіл комерційних і фінансових ризиків між ними. За умови належного організаційного підходу до реалізації проектів державно-приватного партнерства, воно може стати ефективним інструментом у сферах цивільної інфраструктури, а також у наданні спеціалізованих послуг, забезпечуючи реалізацію довгострокової стратегії економічного зростання. Найбільш ефективно інструменти державно-приватного партнерства реалізуються у галузі будівництва об'єктів нерухомості, розвитку інформаційних технологій, у сферах освіти та охорони здоров'я, транспорту, інновацій. Загалом активізація інструментів державно-приватного партнерства дозволяє забезпечити зростання інноваційної ємності сфер та галузей національної економіки, сприяє нарощуванню технологічного потенціалу.

Література

1. Апаров А. М., Яценко А. В. Державно-приватне партнерство як особлива правова форма співпраці держави з приватним бізнесом. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Юридичні науки*. 2015. № 4 (81). С. 27–35.
2. Мар'янович М. Е. Роль державно-приватного партнерства в досягненні Цілей сталого розвитку до 2030 року. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2, Вип. 1. С. 98–102.
3. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 40. Ст. 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення: 20.01.2024).
4. Стан здійснення ДПП в Україні. *Міністерство економіки України: веб-сайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7e1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> (дата звернення: 26.01.2024).
5. Delmon J. Understanding Options for Public-Private Partnerships in Infrastructure. *The World Bank. Finance Economics & Urban Department*. 2010. 75 p.
6. Farquharson E. et al. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. *The World Bank*. 2011. 198 p.
7. Hodges J., Harris C., Schur M., Shukla P. Infrastructure projects: a review of canceled private projects. *World Bank public policy for the private sector notes*. 2003. 252 p.
8. Public-Private Partnership. Reference Guide. International Bank for Reconstruction and Development. *The World Bank*. 2014. 238 p.

References

1. Aparov, A. M., & Yatsenko, A. V. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak osoblyva pravova forma spivpratsi derzhavy z pryvatnym biznesom. [Public-private partnership as a special legal form of state cooperation with private business]. *Foreign trade: economy, finance, law. Scientific journal. Series: Legal Sciences*, no. 4 (81). pp. 27–35 [in Ukrainian].
2. Marianovych, M. E. (2017). Rol derzhavno-pryvatnoho partnerstva v dosiahnenni Tsilei staloho rozvytku do 2030 roku [The role of public-private partnership in achieving the Sustainable Development Goals by 2030]. *Scientific notes of NaUKM A. Economic sciences*, vol. 2, issue 1, pp. 98–102 [in Ukrainian].
3. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo: Zakon Ukrainy vid 1 lyp. 2010 r. № 2404-VI [On Public-Private Partnership: Law of Ukraine, 2010, 1 Jul. № 2404-VI]. (2010). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> [in Ukrainian].

4. Stan zdiysnennya DPP v Ukrayini [The status of PPP implementation in Ukraine]. (2024). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy — Ministry of Economy of Ukraine*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini&isSpecial=true> [in Ukrainian].
5. Delmon, J. (2010). Understanding Options for Public-Private Partnerships in Infrastructure. *The World Bank. Finance Economics & Urban Department*.
6. Farquharson, E. et al. (2011). How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. *The World Bank*.
7. Hodges, J., Harris, C., Schur, M., & Shukla, P. (2003). Infrastructure projects: a review of canceled private projects. *World Bank public policy for the private sector notes*.
8. Public-Private Partnership. Reference Guide. (2014). International Bank for Reconstruction and Development. *The World Bank*.

Стаття надійшла до редакції 25.01.2024

Климосюк Андрій Сергійович
кандидат юридичних наук
Klymosyuk Andriy
PhD in Law
ORCID: 0000-0001-5017-3231

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9607

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ САНКЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STATE SANCTIONS POLICY OF UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена аналізу інформаційно-комунікативного механізму реалізації державної санкційної політики України, адже якісне інформування, взаємодія між різними уповноваженими суб'єктами та комунікація з громадськістю є запорукою ефективності такої політики та важливим інструментом легітимації санкційних процесів. Цей механізм відіграє важливу роль не лише для ефективної реалізації санкційних обмежень, а й для формування правильного розуміння та сприйняття санкцій як необхідного елемента забезпечення національної безпеки, як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Під таким механізмом пропонується розуміти систему засобів, інструментів та процесів, які використовуються для збору, обробки, передачі, використання та поширення інформації, а також встановлення зворотнього зв'язку та комунікацій у процесі реалізації державної санкційної політики.

Зроблено висновок щодо необхідності удосконалення інформаційної складової механізму, зокрема шляхом якнайшвидшого запуску Державного реєстру санкцій та використання системного підходу до інформування щодо наслідків реалізації державної санкційної політики. Таке удосконалення слід будувати на найкращих світових практиках, зокрема Європейського Союзу.

Обґрунтовано належність комунікації між усіма органами, уповноваженими на реалізацію санкційної політики та іншими дотичними суб'єктами. Наведено приклади ефективної комунікації, зокрема під час отримання інформації Міністерством юстиції в процесі розшуку та встановлення приналежності активів підсанкційній особі задля подальшого застосування санкції у виді їх стягнення в дохід держави.

Доведено, що комунікація та глибоке залучення до реалізації державної санкційної політики організацій громадянського суспільства, які можуть надавати якісну аналітичну, інформаційну та адвокаційну підтримку сприятиме ефективності публічного управління санкційними процесами.

Ключові слова: санкції, державна санкційна політика, механізми реалізації санкційної політики, інформаційно-комунікативний механізм.

Summary. The article analyzes the information and communication mechanism for implementing the state sanctions policy of Ukraine, since high-quality information, interaction between various authorized entities and communication with the public are the key to the effectiveness of such a policy and an important tool for legitimizing sanctions processes. This mechanism plays an important role not only in the effective implementation of sanctions restrictions, but also in the formation of a correct understanding and perception of sanctions as a necessary element of national security, both domestically and internationally.

It is argued that such a mechanism is a system of means, tools and processes used to collect, process, transmit, use and disseminate information, as well as to establish feedback and communications in the process of implementing the State sanctions policy.

The author concludes that it is necessary to improve the information component of the mechanism, in particular, by launching the State Register of Sanctions as soon as possible and using a systematic approach to informing about the consequences of the implementation of the State sanctions policy. This improvement should be based on the best international practices, in particular those of the European Union.

The importance of proper communication between all bodies authorized to implement the sanctions policy and other relevant actors is substantiated. The article provides examples of effective communication, in particular, when the Ministry of Justice receives information in the process of tracing and establishing the ownership of assets of a sanctioned person for further application of the sanction in the form of their recovery into the state's revenue.

Communication and deep involvement of civil society organizations that can provide high-quality analytical, informational and advocacy support in the implementation of the state sanctions policy will also contribute to the effectiveness of public administration of sanctions processes.

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

Постановка проблеми. Роль санкційних обмежень як ефективного заходу впливу на порушників міжнародного права з кожним роком зростає. Новий етап розвитку інституту санкцій пов'язаний зі спробами цивілізованих країн зупинити Росію, яка розв'язала найбільшу війну на європейському континенті у XXI столітті, напавши на Україну.

Наразі на РФ накладено більше санкцій ніж на будь-яку іншу країну [1]. Логічним є те, що й Україна як жертва агресії теж активно застосовує санкційні механізми, реагуючи на загрози національній безпеці. Однак, незважаючи на значний розвиток публічного управління санкційними процесами, досі відсутнє системне бачення механізмів реалізації державної санкційної політики, зокрема й інформаційно-комунікаційного, який відіграє важливу роль в цифрову епоху та час глобальних комунікацій. Його ґрунтовне дослідження має важливе практичне значення, адже дозволить виявити недоліки та напрацювати шляхи їх усунення, що підвищить ефективність реалізації санкційної політики та наблизить перемогу України над ворогом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема санкцій ґрунтовно досліджувалась вченими-правниками, зокрема Р. Абдуллаєвим [2], Ю. Блажевичем [3], Ю. Малишевою [4]. Питання механізмів реалізації державної політики стало предметом досліджень таких науковців, як В. Бакуменка [5], О. Федорчак [6], Л. Приходченко [7] та інших. Водночас, питання механізмів реалізації державної санкційної політики на сьогодні є малодослідженим, що свідчить про необхідність наукових пошуків у цій царині.

Метою статті є дослідити інформаційно-комунікативний механізм реалізації державної санкційної політики України.

Виклад основного матеріалу. Останніми роками дослідники у сфері публічного управління активно вивчають питання його механізмів, водночас досі не вироблено загальноприйнятого підходу. О. Федорчак, провівши узагальнення понад 20 наукових визначень поняття «механізми державного управління», пропонує розуміти під ним систему, призначену для практичного здійснення державного управління та досягнення поставлених цілей, яка має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним

правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [6].

Загалом, конкретні складові механізму реалізації державної політики можуть залежати від особливостей сфери державного управління. Разом з тим, важливою складовою будь-якого механізму державного управління є інформаційна, що має наскрізну дію, адже ми живемо в цифрову епоху та час глобальних комунікацій. Як слушно зазначає Л. Приходченко, формування, зберігання, передача, аналіз, використання інформації є головним продуктом управління, обмін інформацією «вбудований» у всі види управлінської діяльності [7, с. 110]. Також, не менш важливим фактором, який впливає на ефективність державного управління санкційними процесами є якісна комунікація.

Виходячи з цього, пропонуємо говорити саме про комплексний інформаційно-комунікативний механізм реалізації державної санкційної політики України, який є певною системою засобів, інструментів та процесів, які використовуються для збору, обробки, передачі, використання та поширення інформації, а також встановлення зворотного зв'язку та комунікацій у процесі реалізації такої політики. Суть інформаційної складової такого механізму полягає не лише у забезпеченні інформаційних потреб та здійсненні належної інформаційно-аналітичної діяльності, важливим також є формування позитивної думки суспільства щодо реалізації державної санкційної політики. Комунікативна складова полягає в налагодженні належного рівня взаємодії у санкційній діяльності органів публічної влади, встановленні зворотного зв'язку, активному залученні організацій громадянського суспільства до реалізації такої політики. Слід також зазначити, що інформаційно-комунікативний механізм відіграє важливу роль не лише для ефективної реалізації санкцій, а й для формування правильного розуміння та сприйняття санкцій як необхідного елемента забезпечення національної безпеки, як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Оскільки санкції полягають у певних правообмеженнях, які застосовуються до підсанкційного суб'єкта, а також створюють для суб'єктів реалізації санкційної політики права та обов'язки, важливим є інформаційне забезпечення процесу застосування

санкцій та внесення конкретних осіб до санкційних списків. Перш за все, уповноважені органи і самі підсанкційні особи повинні мати змогу з офіційних джерел дізнатись про факт ухвалення публічною владою рішення про накладення санкцій.

Персональні санкції застосовуються указом Президента про введення в дію рішення РНБО, яке додається до такого указу. Ці укази та рішення публікуються на офіційних сайтах інтернет-представництва Президента України та РНБО. Недоліком такого підходу є те, що ознайомитися з конкретними санкційними списками можливо лише шляхом звернення до конкретних додатків до рішення РНБО. Наразі єдиної інформаційної бази, яка б містила перелік усіх підсанкційних осіб з можливістю зручної навігації немає.

Це створює значні труднощі для суб'єктів реалізації санкційної політики. Так, Незалежна асоціація банків України зверталась з листом до Національного банку України з метою сприяти у вирішенні деяких проблем щодо дотримання санкційного законодавства. Зокрема, вказувалось на те, що переліки санкційних осіб з'являються безпосередньо у день опублікування/підписання відповідного Указу, а додатки надаються у форматах, що не надають можливості оперативно привести їх до структурованого вигляду та автоматично завантажувати до автоматизованої системи банку [8]. На практиці, уповноважені органи не можуть скопіювати інформацію з таких списків, її доводиться передруковувати вручну, що займає багато часу, а виконувати санкції банки зобов'язані відразу після опублікування відповідного Указу. Потенційно, за цей час підсанкційні особи можуть порушити накладені заборони та вивести грошові кошти з рахунків, які мають бути заблоковані. Це не лише нівелює ефективність санкцій, а й створює загрози національній безпеці.

29.07.2023 набрали чинності зміни до Закону України «Про санкції», які передбачають створення Державного реєстру санкцій. Його завданням є надання публічного доступу до актуальної та достовірної інформації про всіх суб'єктів, щодо яких застосовано персональні санкції відповідно до Закону. Відповідно до ст. 5–3 Закону реєстр — це інформаційно-комунікаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, захист, облік, відображення, оброблення та надання інформації про всіх суб'єктів, щодо яких застосовано санкції. Держателем реєстру, який забезпечує його ведення є апарат Ради національної безпеки і оборони України [9].

Державний реєстр санкцій має бути створений не пізніше шести місяців з дня набрання чинності вищевказаних змін. Однак, станом на кінець січня 2024 року, цього зроблено не було. Відсутність такого реєстру негативно впливає на стан інформування щодо застосування санкцій як уповноважених суб'єктів, так і усього суспільства.

Стосовно інформування щодо результатів імплементації санкцій, то вказаний процес не є систематизованим, а здійснюється окремими уповноваженими суб'єктами на власний розсуд. Органи інформують про свою санкційну діяльність здебільшого через опублікування даних на офіційних сайтах, однак деякі суб'єкти намагаються використовувати й альтернативні методи інформування. Наприклад, представники Мін'юсту публікують інформацію стосовно перебігу судових процесів щодо застосування санкції стягнення активів у дохід держави у соціальних мережах, що дозволяє охопити більшу аудиторію, ніж за допомогою сайту. Фонд державного майна України створив та адмініструє інформаційний портал з інформацією про активи, які були стягнуті за допомогою санкцій та перейшли в управління цього органу [10].

Таким чином, необхідно удосконалити інформаційну складову механізму. Україні доцільно застосувати досвід ЄС та систематизовано підходити до інформування стосовно наслідків реалізації державної санкційної політики, зокрема публічно відображати інформацію щодо моніторингу ефективності імплементації санкцій, надавати офіційні роз'яснення, щоб уповноважені суб'єкти не порушували санкційні обмеження тощо.

Оскільки на реалізацію санкцій в Україні уповноважені понад 20 суб'єктів [11] належна комунікація між ними може впливати на ефективність публічного управління санкційними процесами. Досить успішну практику такої комунікації провадить Міністерство юстиції України в процесі розшуку та встановлення приналежності активів підсанкційній особі задля подальшого застосування санкції у виді їх стягнення в дохід держави. У такій діяльності необхідно співпрацювати з іншими органами, зокрема органами правопорядку, тому Мін'юст ухвалив низку спільних наказів, які визначають порядок отримання інформації. Такі акти стосуються комунікації з Офісом Генерального прокурора, Службою безпеки України, Бюро економічної безпеки, Національним антикорупційним бюро України, Державним бюро розслідувань, а також з Національним агентством з питань запобігання корупції та Агентством з розшуку та менеджменту активів. У них встановлений чіткий порядок надання інформації на запит Мін'юсту.

Прикладом комунікацій регулятора та суб'єктів, уповноважених на застосування санкційних обмежень можуть бути роз'яснення, які надає НБУ банкам та небанківським установам [8; 12]. У них надаються рекомендації стосовно найбільш проблемних питань виконання санкцій на практиці.

Як зазначають науковці, провідну роль в реалізації державної політики відіграють органи виконавчої влади на всіх рівнях (від центральних до місцевих), другорядну — неурядові організації, які безпосередньо зацікавлені в реалізації певної

політики й беруть у ній безпосередню участь [13, с. 32]. В останні роки, спостерігається збільшення ролі громадськості у публічній політиці України, зокрема й санкційній. Українські організації громадянського суспільства активно залучені до реалізації державної санкційної політики та надають аналітичну, комунікаційну та адвокаційну підтримку уповноваженим органам державної влади [14, с. 32].

Прикладом такої ефективної комунікації є діяльність деяких громадських організацій, які до повномасштабного вторгнення концентрувалися на тематиці удосконалення державних політик та боротьби з корупцією.

Зокрема, Аналітичний центр «Інститут законодавчих ідей» у партнерстві з Міністерством юстиції, ВАКС та НАЗК долучився до напрацювання юридичного механізму, який би посилив санкційний тиск на пособників агресії. Організація була долучена до розроблення законодавчих змін, які доповнювали перелік санкцій новим видом — стягнення активів в дохід держави [15]. Також аналітичний центр адмініструє інформаційний ресурс — «Конфіскаційний трекер» [16], який містить інформацію про стан конфіскації російських активів у світі. Інститут законодавчих ідей активно комунікує з Фондом державного майна щодо удосконалення процесів управління стягнутими активами.

Інформаційну та аналітичну підтримку уповноважених органів в процесі імплементації санкцій і стягнення російських активів надає здійснює Трансперенсі Інтернешнл Україна [17]. Організація забезпечила функціонування інформаційного ресурсу з актуальними даними про конфіскацію (про)російських активів в Україні, зокрема й завдяки санкціям [18]. Цей ресурс у зручній і доступній формі відображає результати реалізації державної санкційної політики.

До комунікації з уповноваженими органами залучені також інші відомі організації

громадянського суспільства, зокрема, «Центр протидії корупції» та «Всеукраїнське об'єднання «Автомайдан», які працюють з Міністерством юстиції України у сфері пошуку активів підсанкційних осіб [19], а також Аналітичний центр «StateWatch», який забезпечує Інформаційне сприяння та веде реєстр активів російських олігархів на території України [20].

Вважаємо, що покращення такої комунікації та встановлення партнерських зв'язків між суб'єктами реалізації санкційної політики та громадськістю є важливою умовою ефективності публічного управління санкційними процесами та відповідає найкращим світовим практикам інклюзивної державної політики.

Висновки. У статті проведено аналіз інформаційно-комунікативного механізму реалізації державної санкційної політики в Україні. Визначено, що цей механізм є комплексним та становить собою систему засобів, інструментів та процесів, які використовуються для збору, обробки, передачі, використання та поширення інформації, а також встановлення зворотнього зв'язку і якісної комунікації у процесі реалізації державної санкційної політики.

Для належного інформаційного забезпечення процесу застосування санкцій та внесення конкретних осіб до санкційних списків важливе значення має запуск Державного реєстру санкцій. Функціонування такого реєстру усуне низку проблем, з якими стикаються уповноважені органи та мінімізує ризики порушення санкційних обмежень. Загалом, слід удосконалити інформаційну складову механізму, застосувавши найкращий світовий досвід, а також систематизовано підходити до інформування щодо наслідків реалізації державної санкційної політики. Це ж стосується і комунікаційної складової. Зокрема, важливим є глибоке залучення до реалізації державної санкційної політики організацій громадянського суспільства, які можуть надавати якісну аналітичну, інформаційну та адвокаційну підтримку.

Література

1. Zandt F. The World's Most-Sanctioned Countries. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/> (дата звернення: 26.01.2024).
2. Абдуллаєв Р. А. Правове регулювання санкцій у праві Європейського Союзу: дис. ... канд. юрид. наук. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2022. 198 с.
3. Блажевич 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. 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.
5. Бакуменко В. Системно-ситуаційне зображення процесів управління в соціальних системах. *Вісник УАДУ*. 1999. № 3. С. 312–318.
6. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування: зб. наук. пр.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. № 1.

7. Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 105–112.
8. Лист Національного банку України від 13.05.2023. *Національний банк України*. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/L_13052023_33502.pdf?v=4&fbclid=IwAR1HH_44kBGY—uRQP1RC8UkOzIz2jDhpk90zNt1GnYBu4lvjS-QvoSIVzY (дата звернення: 27.01.2024).
9. Про санкції : Закон України від 14.08.2015 р. № 1644-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 40. Ст. 2018.
10. Санкційні активи Фонду. Sanction List. *Фонд державного майна України: вебсайт*. URL: <https://sanlist.spfu.gov.ua/> (дата звернення: 27.01.2024).
11. Климосьюк А. Суб'єкти реалізації державної політики України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 11. С. 60–65.
12. Лист Національного банку України від 01.11.2022. *Національний банк України*. 2022. URL: https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_b6cc808f78d7135388179e061b8c88c7.pdf?fbclid=IwAR1woqrChOJbtZHGn8awYeXG1Zu3fENBf4FUH1JuK0srsoi4mXSeguFNAI (дата звернення: 27.01.2024).
13. Ковбасюк Ю., Ващенко К., Сурмін Ю. Державна політика : підручник. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2014. 448 с.
14. Климосьюк А. Роль громадськості у реалізації державної санкційної політики. *Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 11th International scientific and practical conference*. Київ, 2024. Р. 1803–1807. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-8-10-01-2024-kiyiv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 28.01.2024).
15. Аналіз української моделі застосування санкції у вигляді конфіскації активів за законопроектом № 7194 з урахуванням пропозицій Президента: переваги та ризики. *Інститут законодавчих ідей*. 2022. URL: <https://izi.institute/veto-prezydenta-na-zakon-pro-sankcziyi-analiz-izi/> (дата звернення: 29.01.2024).
16. Конфіскаційний трекер. *Інститут законодавчих ідей*. URL: <https://confiscation.com.ua/> (дата звернення: 29.01.2024).
17. Конфіскація російських активів. *Transparency International Ukraine: вебсайт*. URL: https://ti-ukraine.org/ti_tag/konfiskatsiya-rosijskyh-aktyviv/ (дата звернення: 29.01.2024).
18. Платформа про конфіскацію російських активів. *Transparency International Ukraine: вебсайт*. URL: https://russian_assets.pravda.com.ua/ (дата звернення: 29.01.2024).
19. Не тільки Київстар та Альфа-Банк: ЦПК та Автомайдан звернулися до Мін'юсту щодо конфіскації 16 підприємств та іншої власності Фрідмана в Україні. *Центр Протидії Корупції: вебсайт*. URL: <https://antac.org.ua/news/ne-tilky-kyivstar-ta-alfa-bank-tspk-ta-avtomaydan-zvernulysia-do-min-iustu-shchodo-konfiskatsii-16-pidpriemstv-ta-inshoi-vlasnosti-fridmana-v-ukraini/> (дата звернення: 29.01.2024).
20. Реєстр олігархів. *Trap Aggressor*. URL: <https://trap.org.ua/oligarchs/> (дата звернення: 29.01.2024).

References

1. Zandt F. The Worlds Most-Sanctioned Countries. Statista. 2024. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/> (date of access: 26.01.2024).
2. Abdullaiev R. A. Pravove rehuliuvannia sanktsii u pravi Yevropeiskoho Soiuzu: dys. ... kand. yuryd. nauk. Natsionalnyi universytet "Odeska yurydychna akademiia". Odesa, 2022. 198 s.
3. Blazhevych Yu. Vidpovidalnist derzhav za mizhnarodno-protypravni diiania: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.11; Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. Kyiv, 2006. 21 s.
4. 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.
5. Bakumenko V. Systemno-sytuatsiine zobrazhennia protsesiv upravlinnia v sotsialnykh systemakh. Visnyk UADU. 1999. № 3. S. 312–318.
6. Fedorchak O. V. Klyasifikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia. Demokratychne vriaduvannia: zb. nauk. pr. Lviv: LRIDU NADU, 2008. № 1.
7. Prykhodchenko L. Struktura mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia: vzaimeozv'iazok komponentiv ta faktory vplyvu na efektyvnist. Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. 2009. Vyp. 2. S. 105–112.
8. Lyst Natsionalnoho banku Ukrainy vid 13.05.2023. Natsionalnyi bank Ukrainy. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/law/L_13052023_33502.pdf?v=4&fbclid=IwAR1HH_44kBGY—uRQP1RC8UkOzIz2jDhpk90zNt1GnYBu4lvjS-QvoSIVzY (date of access: 27.01.2024).
9. Pro sanktsii: Zakon Ukrainy vid 14.08.2015 r. № 1644-VII. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2014. № 40. St. 2018.
10. Sanktsiini aktyvy Fondu. Sanction List. Fond derzhavnoho maina Ukrainy: vebсайт. URL: <https://sanlist.spfu.gov.ua/> (date of access: 27.01.2024).
11. Klymosiuk A. Subiekty realizatsii derzhavnoi polityky Ukrainy. Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka. 2023. № 11. S. 60–65.

12. Lyst Natsionalnoho banku Ukrainy vid 01.11.2022. Natsionalnyi bank Ukrainy. 2022. URL: https://nabu.ua/images/uploaded/sys_media_doc/doc_b6cc808f78d7135388179e061b8c88c7.pdf?fbclid=IwAR1woqrChOJbtZH-gN8awYeXG1Zu3fENBf4FUIH1JuK0srsoi4mXSeguFNAI (date of access: 27.01.2024).
13. Kovbasiuk Yu., Vashchenko K., Surmin Yu. Derzhavna polityka: pidruchnyk. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 2014. 448 s.
14. Klymosiuk A. Rol hromadskosti u realizatsii derzhavnoi sanktsiinoi polityky. Modern problems of science, education and society: Proceedings of the 11th International scientific and practical conference. Kyiv, 2024. P. 1803–1807. URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-problems-of-science-education-and-society-8-10-01-2024-kiyiv-ukrayina-arhiv/> (date of access: 28.01.2024).
15. Analiz ukraïnskoi modeli zastosuvannia sanktsii u vyhliadi konfiskatsii aktyviv za zakonoproiektom № 7194 z urakhuvanniam propozytsii Prezydenta: perevahy ta ryzyky. Instytut zakonodavchyykh idei. 2022. URL: <https://izi.institute/veto-prezydenta-na-zakon-pro-sanktsiyi-analiz-izi/> (date of access: 29.01.2024).
16. Konfiskatsiinyi treker. Instytut zakonodavchyykh idei. URL: <https://confiscation.com.ua/> (date of access: 29.01.2024).
17. Konfiskatsiia rosiiskyykh aktyviv. Transparency International Ukraine: vebsait. URL: https://ti-ukraine.org/ti_tag/konfiskatsiya-rosiiskyykh-aktyviv/ (date of access: 29.01.2024).
18. Platforma pro konfiskatsiiu rosiiskyykh aktyviv. Transparency International Ukraine: vebsait. URL: https://russian_assets.pravda.com.ua/ (date of access: 29.01.2024).
19. Ne tilky Kyivstar ta Alfa-Bank: TsPK ta Avtomaidan zvernulyisia do Min'iustu shchodo konfiskatsii 16 pidpriemstv ta inshoi vlasnosti Fridmana v Ukraini. Tsentr Protydii Koruptsii: vebsait. URL: <https://antac.org.ua/news/ne-tilky-kyivstar-ta-alfa-bank-tspk-ta-avtomaydan-zvernulyisia-do-min-iustu-shchodo-konfiskatsii-16-pidpriemstv-ta-inshoi-vlasnosti-fridmana-v-ukraini/> (date of access: 29.01.2024).
20. Reiestr oliharkhiv. Trap Aggressor. URL: <https://trap.org.ua/oligarchs/> (date of access: 29.01.2024).

Стаття надійшла до редакції 30.01.2024

Криштанович Мирослав Франкович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти,
Інститут права, психології та інноваційної освіти
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kryshtanovych Myroslav

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education, Institute of Law,
Psychology and Innovative Education
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1750-6385*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9555

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ ПРАВОЗАХИСНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ І ЇХ ВПЛИВУ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В РЕГІОНІ

FEATURES OF THE WORK OF HUMAN RIGHTS CIVIL ORGANIZATIONS AND THEIR IMPACT ON PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REGION

Анотація. Метою дослідження є характеристика особливостей роботи правозахисних громадських організацій і їх впливу на публічне управління в регіоні. Доведено, що громадські організації, що займаються захистом прав людини, відіграють ключову роль у сфері публічного управління, спираючись на багатогранний підхід, який наголошує на їх вирішальній важливості. Визначено, що особливості роботи правозахисних громадських організацій полягають у їх відданості захисту та просуванню прав людини та основних свобод. Ці організації відрізняються своєю незалежністю від урядів, що дозволяє їм діяти як об'єктивні спостерігачі та критики порушень прав людини. Встановлено, що робота правозахисних громадських організацій суттєво впливає на публічне управління в регіоні, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні політики, забезпеченні прозорості діяльності уряду та підвищенні рівня громадянської участі. Визначено ключові характеризуючі ознаки роботи правозахисних громадських організацій в Україні. Доведено, що правозахисні організації в Україні активно займаються виявленням та реєстрацією випадків порушення прав людини. Це включає роботу в сферах свободи слова, прав журналістів, прав меншоритарних груп, а також моніторинг ситуації з правами людини в зонах конфлікту, наприклад на сході України. Охарактеризовано позитивні ознаки впливу роботи правозахисних громадських організацій на систему публічного управління. Доведено, що робота правозахисних громадських організацій має значний вплив на публічне управління, сприяючи розвитку демократії, правової держави та забезпечення прав людини в регіоні. Це сприяє створенню більш відкритого, прозорого та відповідального уряду, який відображає інтереси та потреби всіх громадян. Виділено чинники впливу впровадження воєнного стану в Україні на роботу правозахисних громадських організацій.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, громадські об'єднання, правозахисні громадські організації, воєнний стан, правозахисна діяльність, публічно-управлінські впливи, громадське суспільство

Summary. The purpose of the study is to characterize the features of the work of human rights civil organizations and their impact on public administration in the region. It has been proven that civil organizations dealing with human rights play a key role in the field of public administration, relying on a multifaceted approach that emphasizes their decisive importance. It is determined that the features of the work of human rights civil organizations lie in their dedication to the protection and promotion of human rights and fundamental freedoms. These organizations are distinguished by their independence from governments, which allows them to act as objective observers and critics of human rights violations. It has been established that the work of human rights civil organizations significantly affects public administration in the region, as they play a key role in policy formation, ensuring government transparency, and increasing the level of civic participation. Key characterizing features of the

work of human rights civil organizations in Ukraine have been identified. It has been proven that human rights organizations in Ukraine are actively engaged in identifying and registering cases of human rights violations. This includes work in the areas of freedom of speech, journalists' rights, minority groups' rights, as well as monitoring the human rights situation in conflict zones, for example, in eastern Ukraine. Positive aspects of the impact of the work of human rights civil organizations on the public administration system have been characterized. It has been proven that the work of human rights civil organizations has a significant impact on public administration, contributing to the development of democracy, the rule of law, and the protection of human rights in the region. This promotes the creation of a more open, transparent, and accountable government that reflects the interests and needs of all citizens. Factors influencing the implementation of martial law in Ukraine on the work of human rights civil organizations have been highlighted.

Key words: public management and administration, public associations, human rights non-governmental organizations, martial law, human rights activities, public management influences, public society.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Громадські організації, що займаються захистом прав людини, відіграють ключову роль у сфері публічного управління, спираючись на багатогранний підхід, який наголошує на їх вирішальній важливості. Ці організації займаються різноманітною діяльністю: від інформування та підвищення обізнаності до юридичної допомоги та розробки політики, і всі вони спрямовані на захист прав людини. Відтак, центральне місце в їхній місії займає підвищення обізнаності з проблемами прав людини. Це передбачає просвітництво громадськості, вплив на політиків та мобілізацію підтримки прав людини. Проліваючи світло на порушення та захищаючи права маргіналізованих верств населення, ці організації сприяють формуванню культури усвідомлення та поваги до прав. Моніторинг та звітність є ще одним наріжним каменем їхньої роботи. Завдяки ретельному документуванню та аналізу порушень прав людини ці організації притягують уряди та інші організації до відповідальності. Їхні звіти часто служать ключовим ресурсом у глобальному дискурсі з прав людини, привертаючи увагу до втрачених з уваги або проблем, що виникають. Надання юридичної підтримки жертвам порушень прав людини є також важливою функцією. Ці організації пропонують юридичні консультації, подають жертв у суді та просувають правові реформи. Цей правовий захист виходить за межі окремих справ, сприяючи ширшим зусиллям щодо зміцнення правової бази для захисту прав людини.

Працюючи з маргіналізованими спільнотами, ці організації забезпечують захист прав найуразливіших верств населення, включаючи біженців, меншини та дітей. Це передбачає пряму підтримку та системну політику для усунення корінних причин дискримінації та нерівності.

За часів кризових ситуацій в регіоні, правозахисні організації часто опиняються на передньому краї, пропонуючи критично важливе втручання та підтримку. Їхні зусилля в кризових зонах варіюються від моніторингу та звітності щодо ситуації з правами людини до надання гуманітарної допомоги та захисту інтересів постраждалих. Відтак,

такого роду організації часто співпрацюють з міжнародними організаціями, а іноді й з урядами, посилюючи свій вплив за рахунок спільного досвіду та ресурсів. Цей дух співпраці має вирішальне значення у вирішенні складних транснаціональних проблем прав людини.

Таким чином, актуальним є те, що громадські організації мають вагомий вплив в системі публічного управління. Вони підтримують демократичні цінності, забезпечуючи підзвітність уряду та прозорість у питаннях прав людини. Їхні зусилля сприяють соціальній справедливості, миру та стабільності, усуваючи порушення прав людини та захищаючи інтереси знедолених. Їх вплив на політику та законодавство інтегрує міркування прав людини в публічному управлінні, сприяючи створенню більш справедливих та рівноправних суспільств. Більше того, відстежуючи та повідомляючи про зловживання, вони є важливим засобом контролю проти зловживання владою, захищаючи індивідуальні свободи та права. За допомогою освіти та підтримки вони розширюють можливості окремих осіб та спільнот, сприяючи активній громадянській участі та захисту прав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти вирішення проблем роботи правозахисних громадських організацій розкривалися в роботах таких вчених, як Л. Акімова, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, Ю. Білан, С. Білан, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, М. Криштанович, І. Корчинський, О. Ляшенко, І. Мігус, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, В. Панченко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, С. Урба, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та ін. Однак низка теорій і концепцій щодо врахування публічного управління в цій проблемі, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей роботи правозахисних громадських

організацій і їх впливу на публічне управління в регіоні.

Виклад основного матеріалу. Особливості роботи правозахисних громадських організацій полягають у їх відданості захисту та просуванню прав людини та основних свобод. Ці організації відрізняються своєю незалежністю від урядів, що дозволяє їм діяти як об'єктивні спостерігачі та критики порушень прав людини [1–2]. Мета цих організацій полягає у створенні справедливішого світу, де права кожної людини поважаються та захищаються. Це досягається через моніторинг, документування та звітування про порушення прав людини, а також через активне залучення до правозахисної освіти та підвищення обізнаності. Їх призначення — служити мостом між маргіналізованими групами та ширшим світом, забезпечуючи, щоб голоси тих, кого часто ігнорують або придушують, були почуті [3–5]. Вони також працюють над зміцненням законодавства та інституцій, що забезпечують захист прав людини. Завдання цих організацій багатогранні і включають у себе захист прав індивідів, просвітницьку діяльність, а також вплив на політичні та правові системи з метою покращення стандартів прав людини. Вони також проводять адвокаційну роботу, спрямовану на внесення змін у законодавство та політику для кращого захисту прав людини, і часто співпрацюють з міжнародними інституціями та правозахисними організаціями інших країн для досягнення своїх цілей [6–10].

Робота правозахисних громадських організацій суттєво впливає на публічне управління в регіоні, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні політики, забезпеченні прозорості діяльності уряду та підвищенні рівня громадянської участі. Правозахисні організації часто виступають як місток між громадянами та урядом, сприяючи двосторонньому діалогу. Відтак, ці організації забезпечують

моніторинг діяльності уряду, особливо щодо дотримання прав людини і основних свобод. Вони ретельно документують порушення, що допомагає забезпечити підзвітність урядових дій. Це, у свою чергу, спонукає урядовців бути більш обачними та відповідальними у своїх рішеннях і діях.

Ключові характеризуючі ознаки роботи правозахисних громадських організацій в Україні, подано на табл. 1.

Правозахисні організації також активно займаються адвокацією, намагаючись вплинути на формування політики та законодавчі ініціативи, що відповідають стандартам прав людини. Вони проводять кампанії, організовують публічні дискусії та використовують медіа, щоб залучити увагу до важливих питань, зміцнюючи цим самим демократичні процеси. Крім того, правозахисні групи відіграють важливу роль у зміцненні громадянського суспільства, організовуючи навчання та забезпечуючи ресурси для інформування громадян про їхні права і свободи. Це сприяє збільшенню громадської участі та зміцнює громадський контроль над діяльністю уряду.

Позитивні ознаки впливу роботи правозахисних громадських організацій на систему публічного управління подано на рис. 1.

Таким чином, робота правозахисних громадських організацій має значний вплив на публічне управління, сприяючи розвитку демократії, правової держави та забезпечення прав людини в регіоні. Це сприяє створенню більш відкритого, прозорого та відповідального уряду, який відображає інтереси та потреби всіх громадян.

Ключові чинники впливу впровадження воєнного стану в Україні на роботу правозахисних громадських організацій подано на табл. 2.

Введення воєнного стану в Україні мало істотний вплив на роботу правозахисних організацій,

Таблиця 1

Ключові характеризуючі ознаки роботи правозахисних громадських організацій в Україні

№	Ознака	Сутність
1	Моніторинг та документування порушень прав людини	Правозахисні організації в Україні активно займаються виявленням та реєстрацією випадків порушення прав людини. Це включає роботу в сферах свободи слова, прав журналістів, прав міноритарних груп, а також моніторинг ситуації з правами людини в зонах конфлікту, наприклад на сході України
2	Адвокація та вплив на публічну політику	Українські правозахисні організації активно залучаються до процесів формування публічної політики, зокрема через лобювання змін в законодавстві, участь у публічних дебатах та співпрацю з урядовими структурами
3	Захист та підтримка жертв порушень прав людини	Правозахисні організації надають юридичну та іншу допомогу жертвам порушень прав людини, включаючи юридичне представництво, психологічну підтримку та допомогу в отриманні соціальних послуг
4	Підвищення обізнаності та освітні програми	Важливим аспектом діяльності є проведення інформаційних та освітніх кампаній, метою яких є підвищення рівня обізнаності громадян щодо їх прав та методів їх захисту
5	Міжнародна співпраця та партнерство	Українські правозахисні організації активно співпрацюють з міжнародними інституціями

Джерело: сформовано автором

що діють всередині країни. Коли оголошується воєнний стан, звичайні правові рамки та заходи захисту можуть бути змінені або призупинені, що може призвести до проблем у забезпеченні захисту та заохочення прав людини. По-перше, введення воєнного стану призводить до обмеження деяких свобод, таких як свобода пересування, зборів та вираження думок. Ці обмеження можуть перешкоджати можливості правозахисних організацій здійснювати свою звичайну діяльність, таку як моніторинг та повідомлення про порушення прав людини, організацію зборів або розповсюдження інформації серед громадськості та міжнародної спільноти. По-друге, в умовах воєнного стану може відбутися збільшення кількості військових операцій та операцій із забезпечення безпеки, що може призвести до порушень прав людини, таких як довільні арешти, затримання без суду і навіть позасудові страти. Правозахисним організаціям доручено

непросту роботу з документування цих інцидентів, захист прав постраждалих та притягнення до відповідальності. Однак їх здатність зробити це можуть бути обмежені через обмежений доступ до постраждалих районів, ризики для їхньої власної безпеки та відсутність співпраці з боку військових та урядових властей. По-третє, воєнний стан може створити атмосферу страху та залякування, яка може відмовити жертв та свідків порушень прав людини відкрито заявляти про себе. Це ускладнює правозахисним організаціям збирання точної інформації та надання підтримки нужденним.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В Україні, де воєнний стан був запроваджений внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації, роль громадських організацій, особливо тих, що займаються питаннями прав людини, була значною у впливі на ефективність публічного управління. Ці

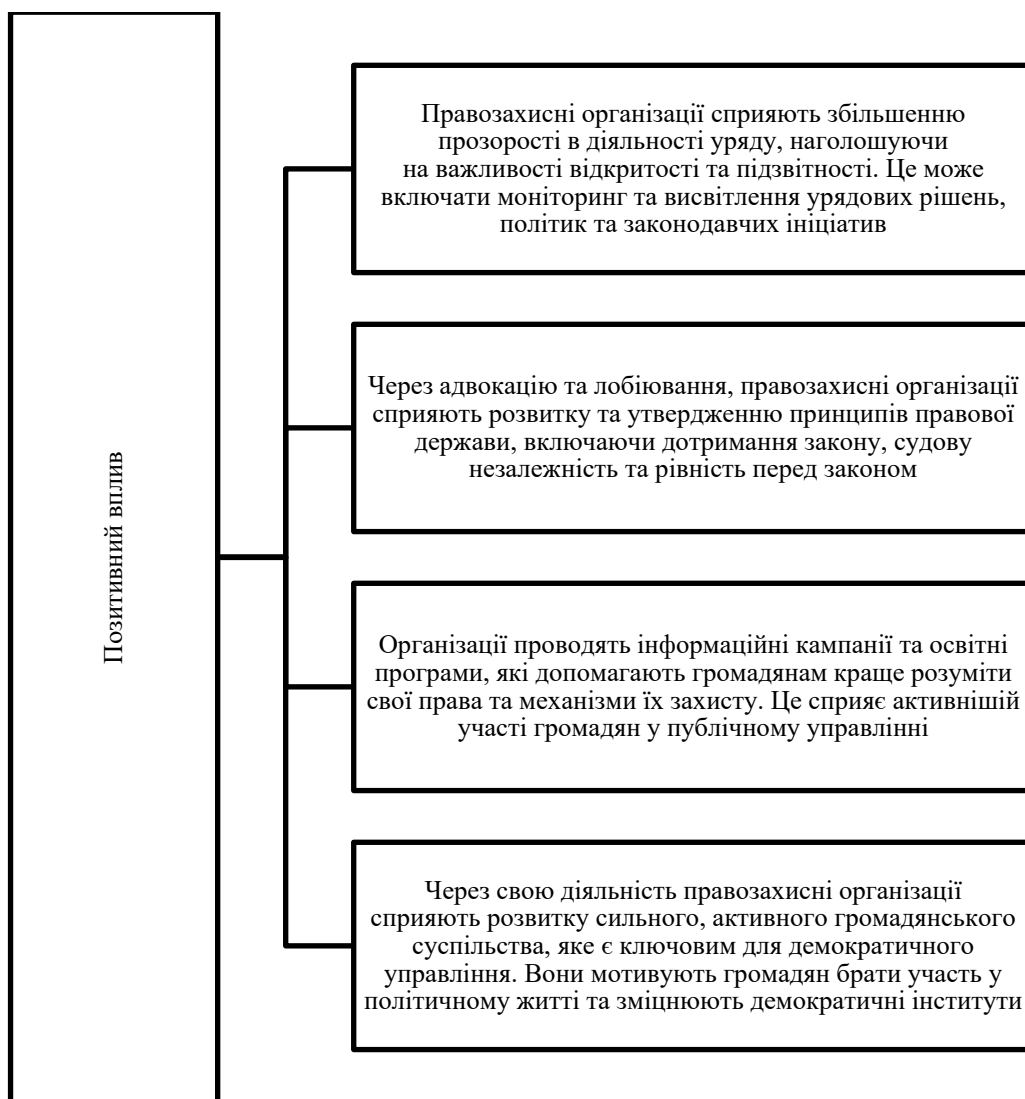


Рис. 1. Позитивні ознаки впливу роботи правозахисних громадських організацій на систему публічного управління

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

Ключові чинники впливу впровадження воєнного стану в Україні на роботу правозахисних громадських організацій

№	Чинники	Характеристика чинників
1	Обмеження громадянських свобод	Це може ускладнювати роботу правозахисників, оскільки обмежує їхню можливість збирати інформацію, проводити масові заходи та взаємодіяти з громадськістю
2	Підвищений ризик для правозахисників	В умовах воєнного стану зростає ризик для особистої безпеки правозахисників, особливо тих, хто працює в зонах конфлікту або займається документуванням військових злочинів та інших серйозних порушень
3	Зміна пріоритетів у роботі	Воєнний стан може спонукати правозахисні організації переосмислити та змінити свої пріоритети. Зокрема, може збільшитися увага до прав військовополонених, жертв воєнних конфліктів, внутрішньо переміщених осіб та до питань військових злочинів
4	Співпраця з державними органами	Воєнний стан може потребувати більш тісної взаємодії та координації дій між правозахисними організаціями та військовими, правоохоронними та іншими державними структурами
5	Психологічна підтримка та допомога постраждалим	Збільшується потреба у наданні психологічної допомоги та підтримки постраждалим від війни, що також стає важливою частиною діяльності правозахисних організацій

Джерело: сформовано автором

організації адаптувалися до складних обставин, продемонструвавши стійкість і винахідливість у своїх зусиллях захисту прав людини та підтримки структури управління в неспокійні часи. В умовах воєнного стану державні установи часто стикаються з величезними проблемами, включаючи підтримку правопорядку, забезпечення громадської безпеки та захист прав людини. У цьому контексті громадські організації в Україні відіграли ключову роль у кількох ключових сферах. Вони відіграли важливу роль у моніторингу та документуванні порушень прав людини, що особливо важливо у зонах бойових дій, де такі порушення можуть загостритися. Надаючи точні звіти з місць, ці організації допомагають інформувати як національні, так і міжнародні спільноти, забезпечуючи прозорість ситуацій, які в іншому випадку могли б бути огорнуті плутаниною або дезінформацією. Ці організації також відіграли життєво важливу роль у наданні юридичної допомоги та підтримки особам, які постраждали внаслідок війни. Це включає допомогу переміщеним особам, надання юридичних консультацій тим, хто стикається

з порушеннями їх прав, а також справедливого поводження з усіма людьми, незалежно від їхньої участі у війні. Ця правова підтримка відіграла вирішальну роль у забезпеченні дотримання верховенства закону навіть в умовах воєнного стану, запобігаючи ерозії громадянських свобод. Крім того, громадські організації відіграли ключову роль у наданні гуманітарної допомоги. Вони швидко відреагували на потреби населення, надавши їжу, медичну допомогу, житло та інші необхідні послуги тим, хто був переміщений або постраждав внаслідок конфлікту. Ця пряма допомога як задовольняє насущні потреби, а й допомагає підтримувати соціальну стабільність за часів потрясінь.

Потенційною галуззю подальших досліджень є вивчення нових моделей юридичної допомоги та захисту інтересів. Це може включати вивчення ефективності різних правових стратегій захисту прав людини в умовах воєнного стану та конфліктних ситуаціях. Розуміння правових проблем, унікальних для цих контекстів, дозволить надавати більш цілеспрямовану та ефективну юридичну підтримку.

Література

1. Yemanov V., Dzyana H., Dzyanyi N., Dolinchenko O., Didych O. Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 81–88.
2. Pyliavskiy I., Martusenko I., Molnar O., Dzyana H., Kushniriuk V. Modeling ways of improving Green economy and environmental protection in the context of governance. *Business: Theory and Practice*, 2021. 22(2). P. 310–317.
3. Arrow K., Dasgupta P., Goulder L.H., Mumford K., Oleson K. Sustainability and the measurement of wealth. *Environment and Development Economics*. 2012. 17(3). P. 317–353.
4. Kryshchanovych M., Kiyanka I., Ostapiak V., Kornat L., Kuchyk O. Modeling effective interaction between society and public administration for sustainable development policy. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, No. 8. P. 2555–2561.

5. Vasconcelos V. Social justice and sustainable regional development: Reflections on discourse and practice in public policies and public budget. *Insights into Regional Development*. 2021. 3(1). P. 10–28.
6. Cuadrado-Ballesteros B., Santis S., Bisogno M. Public-sector financial management and e-government: the role played by accounting systems. *International Journal of Public Administration*. 2022. 45(8). P. 605–619.
7. Kryshchanovych M., Filippova V., Huba M., Kartashova O., Molnar O. Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(2). P. 704–712.
8. Dunlop C., Ongaro E., Baker K. Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. *Public Policy and Administration*. 2020. 35(4). P. 365–383.
9. Voronov O., Kurnosenko L., Bezena I., Petryshyn N., Korniiievskiy S., Ilychok B. Public administration of planning for the sustainable development of the region in the context of total digitalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 61–67.
10. Shtangret A., Topalova E., Polovcev O., Chornenka O., Musiyovskiy, A. Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(1). P. 202–210.

References

1. Yemanov, V., Dzyana, H., Dzyanyi, N., Dolinchenko, O., & Didych, O. (2023). Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 13, 1, 81–88.
2. Pyliavskiy, I., Martusenko, I., Molnar, O., Dzyana, H., & Kushniriuk, V. (2021). Modeling ways of improving Green economy and environmental protection in the context of governance. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 310–317.
3. Arrow, K., Dasgupta, P., Goulder, L. H., Mumford, K., & Oleson, K. (2012). Sustainability and the measurement of wealth. *Environment and Development Economics*, 17(3), 317–353.
4. Kryshchanovych, M., Kiyanka, I., Ostapiak, V., Kornat, L., & Kuchyk, O. (2023). Modeling effective interaction between society and public administration for sustainable development policy. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18, 8, 2555–2561.
5. Vasconcelos, V. (2021). Social justice and sustainable regional development: Reflections on discourse and practice in public policies and public budget. *Insights into Regional Development*, 3(1), 10–28.
6. Cuadrado-Ballesteros, B., Santis, S., & Bisogno, M. (2022). Public-sector financial management and e-government: the role played by accounting systems. *International Journal of Public Administration*, 45(8), 605–619.
7. Kryshchanovych, M., Filippova, V., Huba, M., Kartashova, O., & Molnar, O. (2020). Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 704–712.
8. Dunlop, C., Ongaro, E., & Baker, K. (2020). Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars. *Public Policy and Administration*, 35(4), 365–383.
9. Voronov, O., Kurnosenko, L., Bezena, I., Petryshyn, N., Korniiievskiy, S., & Ilychok, B. (2023). Public administration of planning for the sustainable development of the region in the context of total digitalization. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18, 1, 61–67.
10. Shtangret, A., Topalova, E., Polovcev, O., Chornenka, O., & Musiyovskiy, A. (2021). Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 202–210.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2024

УДК 351/354

Мануїлова Катерина Віталіївна

*доктор наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет*

Manuilova Kateryna

*Doctor of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
Odesa National Technological University
ORCID: 0000-0002-0721-7232*

Норчук Юрій Володимирович

*кандидат психологічних наук,
доцент кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів
Військова академія*

Norchuk Yuriy

*PhD in Psychology,
Associate Professor of the Department of Management of Daily Activities of Units
Military Academy
ORCID: 0000-0003-0850-2278*

Нелюб Олександр Анатолійович

*підполковник,
викладач кафедри управління повсякденною діяльністю підрозділів
Військова академія*

Neliub Oleksandr

*Senior Lecturer of the Department of Management of Daily Activities of Units
Military Academy
ORCID: 0009-0008-8158-8059*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-1-9646

CROWD-ТЕХНОЛОГІЇ У БЮДЖЕТУВАННІ ТА ПЛАНУВАННІ ГРОМАД УКРАЇНИ

CROWD TECHNOLOGIES IN BUDGETING AND COMMUNITY PLANNING IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Використання crowd-технологій у бюджетуванні та плануванні розвитку громад набуває більшої важливості в сучасному світі. Ці технології дозволяють ефективно реагувати на зміни, зменшують витрати та забезпечують більшу легітимність прийнятих рішень. Залучення громадськості через crowd-технології робить процеси бюджетування та планування більш демократичними та відкритими, сприяючи врахуванню потреб і думок громади. Різноманітність думок та ідей, що виникають завдяки цим технологіям, сприяє розробці ефективних проєктів розвитку та інноваціям. У контексті постійних змін у суспільстві та потребах громади використання crowd-технологій стає ключовим фактором для підвищення ефективності управління на місцевому рівні та врахування інтересів громади.

Мета. Мета статті полягає у дослідженні та аналізі використання crowd-технологій у процесах бюджетування та планування громад з метою виявлення їхнього потенціалу у залученні громадськості до прийняття рішень, підвищення легітимності прийнятих рішень, збільшення ефективності управління місцевими ресурсами та сприяння сталому розвитку громад.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на наступних джерелах:

- 1) Нормативно-правове забезпечення щодо доступу до публічної інформації, захисту даних, боротьби з кіберзлочинністю та громадських слухань.
- 2) Праці вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі місцевого самоврядування та crowd-технологій.

3) Публікації у періодичних виданнях щодо бюджетування.

В процесі дослідження застосовувалися наукові методи, такі як аналіз літературних джерел, опис нових технологічних рішень та оцінка їх впливу. Використовувався науковий підхід для аналізу впливу crowd-технологій у бюджетуванні та плануванні громад, а також для висвітлення правового регулювання у сфері управління громадами.

У статті використано системний підхід для аналізу ситуації та оцінки можливостей і викликів, пов'язаних з впровадженням crowd-технологій у громадах в умовах воєнного конфлікту.

Результати. У науковій статті досліджено важливість та потенціал використання crowd-технологій у сучасному управлінні громадами в Україні, зокрема в умовах воєнного конфлікту. Наголошено, що у відповідь на сучасні виклики управління громадами, особливо в умовах воєнного конфлікту, важливим стає використання crowd-технологій у процесах бюджетування та планування. Однак, це стикається з численними перешкодами, такими як підвищений ризик кібератак, обмеження доступу до інформації, маніпуляція через соцмережі, фінансові обмеження та втрата довіри до влади. Успішна розробка та впровадження Crowd-технологій вимагає урахування цих викликів та розробки відповідних стратегій адаптації до складних умов воєнного стану.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз: впливу використання crowd-технологій на демократію та участь громадян, на ефективність бюджетування та планування у громадах; впливу воєнного стану на їх застосування; розгляд особливостей розвитку інтернет-платформ та питання прозорості та відкритості управління у громадах.

Ключові слова: місцеве самоврядування, Crowd-технології, бюджетування, планування розвитку, громади, Україна, воєнний стан.

Summary. Introduction. The use of crowd technologies in budgeting and community development planning is becoming increasingly important in the modern world. These technologies allow for an effective response to changes, reduce costs, and ensure greater legitimacy of decisions. Engaging the public through crowd technologies makes budgeting and planning processes more democratic and open, helping to take into account the needs and opinions of the community. The diversity of opinions and ideas generated by these technologies contributes to the design of effective development projects and innovations. In the context of constant changes in society and community needs, the use of crowd technologies is becoming a key factor in improving the effectiveness of local governance and taking into account the interests of the community.

Purpose. The purpose of the article is to study and analyse the use of crowd technologies in the processes of budgeting and community planning in order to identify their potential for involving the public in decision-making, increasing the legitimacy of decisions, increasing the efficiency of local resource management and promoting sustainable development of communities.

Materials and methods. The study is based on the following sources:

1) Regulatory and legal frameworks on access to public information, data protection, combating cybercrime and public hearings.

2) Works of domestic and foreign authors in the field of local self-government and crowd technologies.

3) Publications in periodicals on budgeting.

The study used scientific methods, such as literature analysis, description of new technological solutions and assessment of their impact. A scientific approach was used to analyse the impact of crowd technologies in community budgeting and planning, as well as to highlight legal regulation in the field of community management.

The article uses a systematic approach to analyse the situation and assess the opportunities and challenges associated with the implementation of crowd technologies in communities in the context of military conflict.

Results. The article examines the importance and potential of using crowd technologies in modern community management in Ukraine, in particular in the context of military conflict. It is noted that in response to the current challenges of community management, especially in the context of military conflict, it is important to use crowd technologies in budgeting and planning processes. However, this faces numerous obstacles, such as an increased risk of cyberattacks, restrictions on access to information, manipulation through social media, financial constraints and loss of trust in the authorities. The successful development and implementation of Crowd technologies requires taking these challenges into account and developing appropriate strategies for adapting to the difficult conditions of martial law.

Discussion. Promising areas for further research include the analysis of the impact of crowd technologies on democracy and citizen participation, on the effectiveness of budgeting and planning in communities; the impact of martial law on their use; consideration of the peculiarities of the development of Internet platforms and the issue of transparency and openness of governance in communities.

Key words: local self-government, Crowd technologies, budgeting, development planning, communities, Ukraine, martial law.

Постановка проблеми. У останні роки crowd-технології стали все більш популярними у сферах бюджетування та планування громад. Ці технології, які базуються на масовій участі та співпраці великої кількості людей через Інтернет, дозволяють

ефективно реагувати на зміни, зменшують витрати та забезпечують більшу легітимність рішень.

Залучення громадськості через crowd-технології стає важливим елементом управління, оскільки це сприяє врахуванню потреб і думок громади.

Це робить процеси бюджетування та планування більш демократичними та відкритими, забезпечуючи більшу легітимність і прийняття рішень. Завдяки різноманітності думок та ідей, crowd-технології сприяють розробці більш ефективних проєктів розвитку. Це також сприяє інноваціям та створює сприятливе середовище для новаторських підходів у розвитку міст і сіл.

У цілому, використання crowd-технологій у процесах бюджетування та планування розвитку громад є важливим для підвищення ефективності управління на місцевому рівні та забезпечення більшого врахування інтересів громади.

Актуальність дослідження обраної тематики обумовлена зростанням важливості використання crowd-технологій у сферах бюджетування та планування громад. Адже, crowd-технології дозволяють ефективно реагувати на зміни, зменшують витрати та забезпечують більшу легітимність прийнятих рішень. Крім того, залучення громадськості через crowd-технології стає важливим елементом управління, роблячи процеси більш демократичними та відкритими. Також crowd-технології сприяють розробці ефективних проєктів розвитку та інноваціям. Отже, у контексті постійних змін у суспільстві та потребах громади, використання crowd-технологій стає ключовим фактором для підвищення ефективності управління на місцевому рівні та врахування інтересів громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях М. Криштановича проаналізовано вплив Crowd-технологій на механізми місцевого самоврядування під час воєнного стану, а також їхню роль у забезпеченні інформаційної безпеки органами місцевої влади. У дослідженні Кейса Ван Монфорта, Вініти Зібера і Франка Яна Де Граафа висвітлено вплив інформаційних технологій на взаємодію ОМС з громадянами через громадські краудфіндингові ініціативи. У публікації Нади Сталетич, Олександри Лабус, Зоріки Богданович, Маріяни Деспотович-Зракич та Божидара Раденковича досліджено готовність громадян до використання краудсорсингових послуг для створення розумного міста. Узагальнюючи вітчизняні та іноземні наукові досягнення з цієї тематики, слід відзначити, що подальше дослідження потребує розкриття використання Crowd-технологій у процесах бюджетування та планування громад в нашій державі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні та аналізі використання crowd-технологій у процесах бюджетування та планування громад з метою виявлення їхнього потенціалу у залученні громадськості до прийняття рішень, підвищення легітимності прийнятих рішень, збільшення ефективності управління місцевими ресурсами та сприяння сталому розвитку громад.

Виклад основного матеріалу. Crowd-технології, також відомі як колективний інтелект або

масова співпраця, є підходом до вирішення завдань і проблем, що ґрунтується на широкій участі та співпраці великої кількості людей, часто за допомогою Інтернету або спеціальних онлайн-платформ. Управління громадою за допомогою crowd-технологій полягає в залученні громадськості до спільного розв'язання місцевих проблем, виконання завдань або реалізації проєктів щодо соціально-економічного та культурного розвитку, а також у процесі бюджетування громади.

У сучасному успішному управлінні громадами значення crowd-технологій постійно зростає. Тому, одне з основних завдань для громад України — розширити їх використання у процесах бюджетування та планування.

Використання Crowd-технологій у громадах створює можливість залучення широкого кола людей з різноманітними знаннями, навичками та досвідом для спільної генерації ідей, розробки проєктів розвитку громад та бюджетуванню [1, с. 42], а також демократичному розв'язанню інших складних проблем, що виникають у місцевому самоврядуванні. Це сприяє більш оперативному та ефективному реагуванню місцевих органів самоврядування на зміни в середовищі.

Використання Crowd-технологій сприяє зниженню витрат на дослідження та розробку проєктів бюджетів і стратегій розвитку громади, оскільки ці технології використовують наявні ресурси громадськості [2]. Крім того, вони сприяють швидкому розв'язанню проблем та імплементації інновацій, завдяки одночасній участі багатьох людей у процесі.

Залучення спільноти до процесів бюджетування та планування громад може сприяти зміцненню відчуття приналежності та відданості громадян управлінню громадою. Люди відчують, що їхні думки та допомога мають значення для місцевих органів самоврядування, що сприяє покращенню взаємин.

У 2024 році розпочався новий бюджетний період для всіх місцевих бюджетів в Україні, що триватиме від 1 січня до 31 грудня кожного календарного року. У грудні 2023 року в більшості громад завершилася процедура узгодження та затвердження бюджету. З метою залучення громадян до обговорення проєкту рішення щодо бюджету на наступний рік, органи місцевого самоврядування та громадяни можуть ініціювати проведення бюджетних слухань. Згідно з законодавством України, рекомендовано організувати їх заздалегідь, не пізніше, ніж до розгляду проєкту рішення на засіданні виконкому, та мати закріплені відповідні нормативно-правові акти, що регулюють процедури консультацій з громадськістю щодо бюджету. [3]. Проведення бюджетних слухань може мати різні форми в різних громадах, наприклад, організовані через відкриті засідання виконкому, постійної бюджетної комісії або сесії місцевої ради. Участь громадян у підготовці та обговоренні бюджету

може бути забезпечена шляхом поширення простої та зрозумілої інформації про бюджет, наприклад, за допомогою Crowd-технологій, через створення візуалізацій прийнятого бюджету. Наприклад, Здолбунівська громада на Рівненщині вже успішно застосовує цей підхід, створивши візуалізацію затвердженого бюджету на 2024 рік [4].

Створення візуалізації бюджету на офіційному вебсайті громади є ключовим для забезпечення прозорості та відкритості управління на рівні місцевого самоврядування. Це дозволяє громадянам легко отримувати доступну інформацію про розподіл фінансових ресурсів та використання бюджетних коштів.

Інтернет-платформи є потужним інструментом для впровадження Crowd-технологій у громадах. Наприклад, у 2018 році громадська організація SocialBoost анонсувала створення нової електронної платформи під назвою Dosvit (dosvit.org.ua). Ця платформа є комплексною IT-системою, яка надає громадам можливість мати власні вебсайти з інтегрованими додатками та інструментами розробки. Dosvit дозволяє громадам легко впроваджувати додаткові сервіси та розширювати функціонал своїх вебсайтів. Система включає додатки для громад і сервіси для IT-спеціалістів, які сприяють поліпшенню роботи громад, комунікації з мешканцями, впровадженню електронної демократії та забезпечують прозоре звітування органів місцевої влади перед громадянами [5]. На початок 2024 р. більше ніж 30 територіальних громад перейшли на платформу Dosvit [6].

Після 24 лютого 2022 року в громадах відбулися зміни у сфері інформування та залучення громадян, незважаючи на складні умови воєнного стану. Незважаючи на обмеження доступу до інформації, деякі місцеві ради частково відновили інформацію на своїх е-платформах.

Зокрема, спостерігається зростання використання інтернет-платформ для координації та спілкування з громадою. Важливо відзначити, що через обмеження, накладені законодавством, на проведення масових заходів, громадські слухання, загальні збори та обговорення відбуваються в обмеженому форматі або в онлайн-режим [7; 8]. Проте з жовтня 2022 р. до законодавства були внесені зміни щодо громадських слухань. Зокрема, дозволено їх проводити як в офлайн, так і в онлайн-форматі [9].

Використання Crowd-технологій у бюджетуванні та плануванні громад в умовах воєнного стану породжує низку викликів:

В умовах воєнного конфлікту існує підвищений ризик порушення безпеки даних і зловживання ними, а також у зв'язку зі зростанням кібератак і зломів [10]. Забезпечення захищеності і конфіденційності інформації, зокрема фінансових даних громад, стає надзвичайно важливим.

У воєнний період можуть виникати перешкоди для доступу до інформації [11] та залучення

громадян до участі в Crowd-проектах через обмеження свободи переміщення, обмеження доступу до мережі Інтернет тощо.

Воєнний стан може створювати сприятливі умови для маніпуляції [12] та дезінформації [13] через соціальні мережі та інші інтернет-платформи, що може впливати на об'єктивність та ефективність Crowd-технологій.

Умови воєнного конфлікту можуть суттєво обмежувати фінансові ресурси [14], які можуть бути виділені на розвиток та впровадження Crowd-технологій в громадах.

Воєнний стан часто супроводжується непередбачуваністю та нестабільністю, що може ускладнювати планування та бюджетування за допомогою Crowd-технологій у громадах.

Воєнний конфлікт може призвести до втрати довіри до влади та підвищення соціальної напруги в громадах [15, с. 51–55], що може ускладнювати процес залучення громадян до участі в Crowd-проектах.

Умови воєнного стану створюють складні виклики для впровадження Crowd-технологій у громадах, особливо у сферах бюджетування та планування. Обмежений доступ до традиційних методів залучення громадян через тимчасову окупацію або бойові дії ускладнює процес. В таких умовах потреба у швидких та ефективних рішеннях надзвичайно висока.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Використання crowd-технологій у сучасному управлінні громадами стає все більш важливим, особливо в контексті України. Розширення їх застосування у процесах бюджетування та планування може сприяти залученню широкого кола людей для спільного розв'язання проблем, ефективному реагуванню на зміни та підвищенню рівня взаєморозуміння між владою та громадою.

Використання Crowd-технологій у бюджетуванні та плануванні громад у воєнний період стикається з рядом викликів. Підвищений ризик порушення безпеки даних через кібератаки, обмеження доступу до інформації та участь громадян у проектах, маніпуляція та дезінформація через соцмережі, обмежені фінансові ресурси, нестабільність умов воєнного конфлікту та втрата довіри до влади — всі ці фактори ускладнюють використання Crowd-технологій. Урахування цих викликів має ключове значення для успішної розробки та впровадження Crowd-технологій у громадах в умовах воєнного стану.

Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу використання crowd-технологій в громадах на демократію та участь громадян, їх ефективність у бюджетуванні та плануванні, вплив воєнного стану на їх застосування, розвиток інтернет-платформ та питання прозорості та відкритості управління. Ці дослідження можуть сприяти покращенню управління громадами та зміцненню демократії в Україні.

Література

1. Токарева К. О. Бюджет участі: сучасний стан та тенденції розвитку (досвід України та іноземних держав). *Право та інноваційне суспільство*. 2018. № 1 (10). С. 39–44.
2. Чукіна І. В., Дяченко М. І. Залучення жителів громади до процесів планування місцевого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 2. doi: 10.32702/2307-2156-2020.2.35; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577> (дата звернення: 18.01.2024).
3. Форми участі жителів у вирішенні питань своєї громади: який обрати? *За прозорі місцеві бюджети. Громадське партнерство: вебсайт*. 2020. URL: https://probudget.org.ua/news/formi-uchasti-jiteliv-u-virishenni-pitan-svoyeyi-gromadi-yakiy-obrati_781/ (дата звернення: 18.01.2024).
4. Здолбунівська громада — з бюджетом на 2024 рік. *Здолбунівська громада Рівненської області: вебсайт*. 2023. URL: <https://zdgromada.gov.ua/news/biudzheth-hromady/deputaty-pidtrymaly-byudzheth-gromady-na-2024-rik/> (дата звернення: 18.01.2024).
5. Громади зможуть самостійно створювати сучасні сайти та додатки на єдиній електронній платформі Dosvit. *Децентралізація в Україні: вебсайт*. URL: <https://decentralization.ua/news/8579?page=9> (дата звернення: 18.01.2024).
6. *Dosvit — IT-платформа для міст та громад: вебсайт*. URL: <https://dosvit.org.ua/#rec48742211> (дата звернення: 18.01.2024).
7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
9. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 555 : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1196. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1196-2022-п#Text> (дата звернення: 18.01.2024).
10. Єрема М. Боротьба з кіберзлочинністю в умовах дії воєнного стану : Закон 2149-IX. *ЮРЛІГА*. 2022. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/210562_borotba-z-kberzlochinnstyu-v-umovakh-d-vonnogo-stanu-zakon-2149-ix (дата звернення: 18.01.2024).
11. Обмеження доступу до інформації під час воєнного стану: між безпекою та свободою. *East Media Center*. 2023. URL: <https://eastmediacenter.com/2023/07/02/obmezhenia-dostupu-do-informatsii-pid-chas-voiennoho-stanu-mizh-bezpekoiu-ta-svobodoiu/> (дата звернення: 18.01.2024).
12. Костюк Б. Соціальні мережі — місце маніпуляцій суспільною свідомістю. *Радіо Свобода*. 2017. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/28856229.html> (дата звернення: 18.01.2024).
13. Авдєєва Т., Дворовий М. По кому подзвін: Відповідальність за дезінформацію під час війни: Аналіт. звіт. Київ : Лаб. цифр. безпеки, 2022. 83 с.
14. Богдан Т. Воєнні фінанси: що повинна робити держава? *LB.ua*. 2022. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/523270_voienni_finansi_shcho_povinna_robiti.html (дата звернення: 18.01.2024).
15. Практики взаємовідносин, конфлікти та тригерні теми серед українських впо та приймаючих громад, а також репатріантів та місцевих громад. Звіт дослідження: Аналіт. звіт. Київ : ТОВ «Інфо Сапієнс Інтернешнл» та БФ «Право на Захист», 2022. 80 с.

References

1. Tokarieva, K. O. (2018). Biudzheth uchasti: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku (dosvid Ukrainy ta inozemnykh derzhav) [Participatory budgeting: current status and development trends (experience of Ukraine and foreign countries)]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo*, 1 (10), 39–44 [in Ukrainian].
2. Chukina, I., & Dyachenko, M. (2020). Zaluchennia zhyteliv hromady do protsesiv planuvannia mistsevoho rozvytku [Involvement of community residents to processes local development planning]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 2. doi: 10.32702/2307-2156-2020.2.35; Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577> [in Ukrainian].
3. Formy uchasti zhyteliv u vyrishenni pytan svoiei hromady: yakiy obraty? [Forms of participation of residents in solving the issues of their community: which one to choose?]. (2020). *Za prozori mistsevi biudzhety. Hromadske partnerstvo*. Retrieved from https://probudget.org.ua/news/formi-uchasti-jiteliv-u-virishenni-pitan-svoyeyi-gromadi-yakiy-obrati_781/ [in Ukrainian].
4. Zdolbunivska hromada — z biudzhethom na 2024 rik. [Zdolbunivska hromada — with a budget for 2024]. (2023). *Zdolbunivska hromada Rivnenskoï oblasti*. Retrieved from <https://zdgromada.gov.ua/news/biudzheth-hromady/deputaty-pidtrymaly-byudzheth-gromady-na-2024-rik/> [in Ukrainian].
5. Hromady zmozhut samostiino stvoriuvaty suchasni saity ta dodatky na yedynii elektronni platformi Dosvit [Communities will be able to create modern websites and applications on a single electronic platform Dosvit]. (2018). *Detsentralizatsiia v Ukraini*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/8579?page=9> [in Ukrainian].

6. *Dosvit — IT-platforma dlia mist ta hromad — Dosvit is an IT platform for cities and communities*. Retrieved from <https://dosvit.org.ua/#rec48742211> [in Ukrainian].
7. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy [On the legal regime of martial law: Law of Ukraine]. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro dostup do publichnoi informatsii: Zakon Ukrainy [On access to public information: Law of Ukraine]. (2011). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennia zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 travnia 2011 r. № 555: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 zhovtnia 2022 r. № 1196 [On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 25 May 2011 No. 555: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 21, 2022 No. 1196]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1196-2022-n#Text> [in Ukrainian].
10. Yerema, M. (2022). Borotba z kiberzlochynnistiu v umovakh dii voiennoho stanu: Zakon 2149-IX [Combating cybercrime under martial law: Law 2149-IX]. *YuRLIH A*. Retrieved from https://jurliga.ligazakon.net/analitics/210562_borotba-z-kberzlochinnstyu-v-umovakh-d-vonnogo-stanu-zakon-2149-ix [in Ukrainian].
11. Obmezhenia dostupu do informatsii pid chas voiennoho stanu: mizh bezpekoiu ta svobodoiu [Restriction of access to information during martial law: between security and freedom]. (2023). *East Media Center*. Retrieved from <https://eastmediacenter.com/2023/07/02/obmezhenia-dostupu-do-informatsii-pid-chas-voiennoho-stanu-mizh-bezpekoiu-ta-svobodoiu/> [in Ukrainian].
12. Kostiuk, B. (2017). Sotsialni merezhi — mistse manipuliatsii suspilnoi svidomistiu [Social networks are a place of manipulation of public consciousness]. *Radio Svoboda*. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/28856229.html> [in Ukrainian].
13. Avdieieva, T., & Dvorovyi, M. (2022). Po komu podzvin: Vidpovidalnist za dezinformatsiiu pid chas viiny: Analit. zvit [For Whom the Bell Tolls: Responsibility for disinformation during the war: Analytical report] Kyiv: Lab. tsyfr. Bezpeky [in Ukrainian].
14. Bohdan, T. (2022). Voienni finansy: shcho povynna robyty derzhava? [Military finances: what should the state do?]. *LB.ua*. Retrieved from https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/523270_voienni_finansi_shcho_povinna_robity.html [in Ukrainian].
15. Praktyky vzaiemovidnosyn, konflikty ta tryherni temy sered ukrainskykh vpo ta pryimaiuchykh hromad, a takozh repatriantiv ta mistseykh hromad. zvit doslidzhennya: Analit. zvit [Relationship practices, conflicts and trigger topics among Ukrainian IDPs and host communities, as well as returnees and local communities. Research report: Analytical report]. (2022). Kyiv: TOV “Info Sapiens Interneshnl” ta BF “Pravo na Zakhyst” [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.01.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 1 (42)

Головний редактор — *Романенко Є.О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.01.2024

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