

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»



№ 3 (56) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 3 (56)

Київ 2025

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, 2025

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacîonal'na bezpeka"

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

Арошідзе 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-Каляева Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові 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 Президентові 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

Мануїлова Катерина Віталіївна, Чістякова Ірина Миколаївна, Колеснікова Катерина Семенівна СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА КИТАЮ: РІШЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ	7
--	---

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

Толуб'як Віталій Семенович, Джегур Геннадій Васильович МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ПОТРЕБ	15
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кирилко Вячеслав Олександрович МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ	26
---	----

Величко Лариса Юріївна, Михайлець Лариса Михайлівна МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРЕВЕНТИВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ДИТЯЧОЇ ЗЛОЧИННОСТІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПРАВООХОРОННОЇ СИСТЕМИ	30
---	----

Іваній Олена Миколаївна ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	38
---	----

Колосовська Ірина Ігорівна ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ І ПРАВ ДІТЕЙ ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ	44
---	----

Коруняк Андрій Володимирович МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	52
---	----

Михайловська Олена Василівна, Лисенко Станіслав Юрійович, Михайловський Ігор Миколайович УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я...	60
--	----

Нікітенко Раїса Петрівна МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	67
---	----

CONTENTS

HUMANITARIAN AND POLITICAL SECURITY OF THE STATE

- Manuilova Kateryna, Chistiakova Iryna, Kolesnikova Kateryna**
THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMIC SECURITY OF CHINA:
DECISIONS AND STRATEGIES7

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

- Tolubyak Vitalii, Dzhegur Gennadii**
MECHANISM FOR PROVIDING SOCIAL PROTECTION FOR COMMUNITIES IN
THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER: ADAPTATION TO NEW NEEDS 15

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

- Kyrylko Viacheslav**
HEALTHCARE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS AS A FACTOR IN ENSURING
THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF UKRAINE26

- Velichko Larisa, Mykhaylets Larysa**
LEGAL REGULATION MECHANISMS OF PREVENTIVE MEASURES AGAINST JUVENILE
DELINQUENCY IN THE CONTEXT OF LAW ENFORCEMENT SYSTEM REFORM30

- Ivanii Olena**
CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING THE PROJECT APPROACH IN
THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM38

- Kolosovska Iryna**
INTENSIFICATION OF PUBLIC ADMINISTRATIVE MECHANISMS IN THE FIELD
OF PROVISION OF SOCIAL SERVICES AND PROTECTION OF THE INTERESTS AND
RIGHTS OF CHILDREN FROM VULNERABLE CATEGORIES44

- Koruniak Andrii**
LOCAL GOVERNMENT IMPROVEMENT MECHANISM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION
SYSTEM52

- Mykhailovska Olena, Lysenko Stanislav, Mykhailovskyi Ihor**
CHANGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL IN THE HEALTHCARE SECTOR60

- Nikitenko Raisa**
METHODOLOGICAL APPROACHES OF THE EUROPEAN UNION ON THE DEVELOPMENT
OF NATIONAL SCREENING PROGRAMS IN MAMMOLOGY IN THE FIELD OF
THE HEALTH CARE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT67

УДК 351.82:338.23(510)

ГУМАНІТАРНА І ПОЛІТИЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

Мануїлова Катерина Віталіївна

*доктор наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Національний університет «Одеська політехніка»*

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*

Чістякова Ірина Миколаївна

*кандидат філософських наук
Національний університет «Одеська політехніка»*

Chistiakova Iryna

*PhD in Philosophic Sc.
National University «Odesa Polytechnic»
ORCID: 0000-0002-0182-9334*

Колеснікова Катерина Семенівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Одеський національний технологічний університет*

Kolesnikova Kateryna

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Public Management and Administration
Odesa National Technological University
ORCID: 0000-0001-6954-6819*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10788

СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА КИТАЮ: РІШЕННЯ ТА СТРАТЕГІЇ

THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMIC SECURITY OF CHINA: DECISIONS AND STRATEGIES

Анотація. Вступ. Економіка Китайської Народної Республіки (КНР) є однією з найбільших у світі, і її стабільність має суттєвий вплив на глобальні економічні процеси. Однак країна стикається з численними викликами, такими як глобальна фінансова нестабільність, торгові суперечності країнами ЄС та США, старіння населення, високий зовнішній борг, залежність від імпорту енергоносіїв та екологічні проблеми. На економіку Китаю здійснює вплив російсько-українська війна. Все це вимагає стратегічних підходів і реформ у сфері державного управління.

Мета. Метою статті є надання рекомендацій для покращення державного управління та зміцнення економічної безпеки КНР.

Матеріали та методи. Для аналізу ефективності державного управління та економічної безпеки КНР застосовано кількісні (метод статистичного аналізу) і якісні методи (документальний аналіз, моделювання, кейс-метод). Використано дані та матеріали Міжнародного валютного фонду, національні економічні показники КНР і матеріали міжнародних організацій.

Результати. Проведене дослідження виявило, що для забезпечення економічної безпеки КНР необхідно здійснити ряд заходів. Серед них – реформи регіонального управління, розвиток електронного уряду, диверсифікація економічних

джерел через стимулювання внутрішнього споживання та розвиток високотехнологічних секторів і національних інноваційних кластерів, розробка стратегій щодо розвитку відновлюваних джерел енергії та забезпечення енергетичної незалежності, а також заходи з контролю за зростанням зовнішнього боргу та стабілізації валютного курсу, що сприятиме підтримці стабільності національної валюти. Крім того, інвестування у стратегічні галузі, такі як енергетика, транспорт та високі технології, створить умови для довгострокового економічного зростання. Реалізація цього комплексу заходів сприятиме формуванню гнучкої та адаптивної системи державного управління, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики, підвищить конкурентоспроможність КНР на глобальному рівні та зміцнить довіру громадян до державної влади.

Перспективи. Подальші дослідження мають зосередитися на оптимізації фінансових стратегій та розробці нових політик щодо енергетичної безпеки та екологічної стабільності.

Ключові слова: КНР, економічна безпека, державне управління, модернізація, зовнішні економічні ризики, технології, інновації.

Summary. Introduction. The economy of the People's Republic of China is one of the largest in the world and plays a key in the formation of global economic trends, influencing the development of international markets and financial systems. However, the country is facing numerous challenges, such as global financial instability and trade disputes with the EU and the US. China's economy is also affected by the Russian-Ukrainian war and internal problems. All of this requires strategic approaches and reforms in public administration.

Purpose. The purpose of the article is to provide recommendations for improving and strengthening China's economic security.

Materials and Methods. Quantitative methods, such as statistical analysis, and qualitative methods, including document analysis, modelling, and the case method, were employed to assess the effectiveness of China's economic security. The data and materials of the International Monetary Fund, national economic indicators of the PRC and materials of international organizations are used.

Results. To ensure economic security, China needs to reform regional governance, develop e-governance, diversify sources of economic growth by stimulating domestic consumption, and develop high-tech sectors and national innovation clusters. Additionally, the formulation of strategies for developing renewable energy and achieving energy independence, measures to control the growth of external debt and stabilize the national currency through centralized management, are essential. Moreover, investing in strategic sectors such as energy, transport, and advanced technologies will create the conditions for sustained economic growth. The implementation of this comprehensive package of measures will contribute to the establishment of a flexible and adaptive public administration system that can effectively respond to current challenges, thereby increasing China's global competitiveness and strengthening public confidence in the government.

Key words: PRC, economic security, public administration, modernisation, external economic risks, technologies, innovations.

Постановка проблеми. Економіка Китайської Народної Республіки займає важливе місце у світовій господарській системі завдяки її тісному включенню до глобальних світових економічних процесів, розвиненому внутрішньому ринку та значному впливу на міжнародну фінансову структуру. Водночас ця країна стикається з низкою серйозних викликів, які потребують стратегічних підходів та реформ у сфері державного управління.

Ключовим фактором, що впливає на економічний розвиток КНР, є глобальна фінансова нестабільність, яка загострилася внаслідок пандемії, дисбалансів у світовій торгівлі, інфляційних ризиків та фінансових коливань. Крім того, загострення торговельних суперечок зі Сполученими Штатами Америки, що супроводжується обмеженнями на технологічний експорт і зростанням геополітичної напруги, змушує Китай переглядати свою економічну стратегію та політику розвитку.

Окремим викликом для економіки КНР стала війна Російської Федерації проти України, наслідки якої вплинули на глобальні ланцюги постачання, енергетичну безпеку та міжнародний попит. Водночас Китай змушений адаптувати свою систему державного управління до викликів зовнішнього середовища, а також для забезпечення сприятливих

умов для економічної безпеки та сталого розвитку, а також для оперативного та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища.

З огляду на ці чинники, модернізація системи державного ієрархічного управління набуває критичного значення для економічної стабільності та конкурентоспроможності Китаю. Оскільки ця модернізація спрямована на підвищення гнучкості управлінських рішень, оптимізацію регіонального фінансування, зміцнення інституційних механізмів та розвиток цифрових технологій в управлінні, дозволить КНР адаптуватися до нових реалій та посилити свої позиції у світовій економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження системи державного управління та економічної безпеки КНР набуває особливого значення в умовах сучасних глобальних викликів, що вимагають ефективних підходів до забезпечення стійкості економіки та адаптації до змін світового середовища. Сучасні дослідники підкреслюють, що, попри те, що КНР залишається за своєю природою централізованою державою, де влада зосереджена в центрі, який зберігає потужні політичні важелі та контролює суспільство, пандемія виявила як можливості цього підходу, так і його недоліки [1].

Ряд дослідників вказують на складні взаємовідносинами між Китаєм та ЄС, що пов'язано з посиленням зовнішніх ризиків та впливом торгівельних суперечностей і геополітичної напруженості [2]. Не менш значущим є питання інвестиційної безпеки в контексті китайських інвестицій в Європу. Як зазначає Сілард Гаспар Сілагі зростання протекціоністських заходів в ЄС, що стосуються китайських інвестицій, призводить до потенційних конфліктів на рівні міжнародного арбітражу. Це створює додаткові виклики для європейських держав у контексті забезпечення національної безпеки та ефективного регулювання іноземних інвестицій [3].

Проведений аналіз наукового доробку, в якому досліджені різні аспекти функціонування системи державного управління та окремі проблеми економічної безпеки Китаю, дозволило виявити низку ключових викликів. Зокрема, увага вчених зосереджена передусім на проблемах централізації управлінських процесів у КНР, на ризиках інвестиційної безпеки Китаю в ЄС.

Отже, складні відносини між Китаєм та іншими великими економіками створюють виклики для економічної безпеки КНР. Тому подальшого дослідження потребують проблеми геополітичної напруженості та торгівельні суперечності між КНР та іншими країнами світу, що впливають на внутрішню економічну стабільність у Китаї та дозволить розробити ефективні стратегії та рішення щодо мінімізації ризиків у економічній безпеці Китаю.

Метою статті: є надання рекомендацій щодо покращення та зміцнення економічної безпеки КНР.

Матеріали і методи. У дослідженні для аналізу економічної безпеки КНР та ефективності державного управління використовувалися як кількісні, так і якісні методи. Основними підходами були аналіз статистичних даних, документальний аналіз, кейс-метод, моделювання та прогнозування, аналіз літератури, а також інтерв'ю з експертами.

Статистичні дані були отримані з офіційних матеріалів, таких як звіти Міжнародного валютного фонду, національні економічні показники КНР та інформація міжнародних організацій. Це дозволило оцінити ключові показники економіки, зокрема ВВП, промислове виробництво, рівень інфляції, безробіття, зовнішні інвестиції та інші фактори, що визначають економічну ситуацію в країні.

Документальний аналіз використано для вивчення офіційних документів і публікацій урядових органів КНР дозволило проаналізувати структуру державного управління КНР.

Для дослідження конкретних ситуацій, таких як торгові війни, санкції та глобальні зміни на світових ринках, застосовувався кейс-метод. Цей метод дозволив з'ясувати вплив різних зовнішніх впливів такі як торгові війни із США та ЄС, зміни у вартості енергоресурсів, а також глобальні екологічні виклики на економічну безпеку КНР.

Моделювання та прогнозування здійснювалися за допомогою макроекономічних моделей економічного зростання та фінансової стабільності. Це дозволило зробити прогнози щодо майбутніх економічних тенденцій та вивчити вплив таких факторів, як старіння населення, зовнішній борг і екологічні зміни на економічну безпеку КНР.

Огляд наукових праць, статей та публікацій, що стосуються економічної безпеки та державного управління КНР, дозволило сформулювати глибоке розуміння специфіки управлінських процесів й економічної безпеки КНР.

Застосування комплексного підходу дозволило не тільки оцінити наявні ризики для економічної безпеки, але й розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення економічної стабільності Китаю.

Виклад основного матеріалу. Китай посідає друге місце у світовій економіці (див. табл. 1), демонструючи значний профіцит поточного рахунку та найбільші у світі валютні резерви, що, за даними МВФ на листопад 2023 року, перевищують 3 трильйони доларів США [4]. Це створює стійку основу для зміцнення економічної безпеки, зокрема через активне стимулювання внутрішніх інвестицій та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Пріоритетним напрямом розвитку є високотехнологічні сектори, ініціатива «Цифровий Китай» та формування національних інноваційних кластерів, що сприяє довгостроковій економічній стабільності [5, с. 16].

Ці показники демонструють стабільний розвиток китайської економіки, зокрема у виробничому секторі та зовнішніх інвестиціях, при низькій інфляції та відносно стабільному рівні зайнятості. Економічна стабільність безпосередньо пов'язана з ефективною системою державного управління.

Все це допомагає зменшити вразливість до зовнішніх економічних шоків, таких як торгові конфлікти або коливання на міжнародних ринках.

Враховуючи величезний масштаб економіки КНР, значний рівень інтеграції до глобальних фінансових і торгових систем, проблема підвищення економічної безпеки країни стає дедалі важливішим.

Китайська модель державного управління вирізняється своєю складною ієрархічною структурою, що відіграє визначальну роль у розробці економічної стратегії, гарантуванні економічної безпеки та підтриманні стабільності в умовах динамічних глобальних змін. Як зазначає А. Худжик: «соціалізм китайського типу поєднує марксистську ідеологію з ринковими механізмами, визнаючи важливість технологічного розвитку та інновацій. Держава відіграє стратегічну роль у регулюванні економіки, водночас за ринком залишається розподіл ресурсів» [10, с. 26].

Система державного ієрархічного управління КНР має центральне місце в економічному розвитку країни, оскільки партійно-урядова вертикаль сприяє чіткій координації між різними рівнями влади та

Таблиця 1

Основні економічні показники КНР у 2024 році

Показник	Дані за 2024 рік
Темпи зростання ВВП	5% за перше півріччя, 5,3% у першому кварталі, 4,8% за три квартали
ВВП	94,974.6 трлн. юанів (~13,3 трлн. дол. США)
Промисловий сектор	Виробництво електромобілів +33,8%, інтегральних схем +26%, пристроїв 3D-друку +25,4%
Сільське господарство	Зростання 3,7%, заготовлено 177,95 млн. тонн рису
Сектор послуг	+4,6% у першому півріччі
Зовнішні інвестиції	\$130,13 млрд., зростання на 11,4% (у порівнянні з 2023 р.)
Експорт	\$3,6 трлн. у 2022 р. (зростання від \$2,6 трлн. у 2020 р.)
Темпи інфляції	0,1% за перше півріччя
Рівень безробіття	5,1% за дев'ять місяців
Середній річний дохід на родину	30,941 юаня (~\$4,339), номінальне зростання 5,2% за три квартали

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7; 8; 9]

економічними суб'єктами. Ця система забезпечує можливість для держави ефективно впливати на ключові сектори економіки, здійснювати стратегічні інвестиції та розвивати інфраструктуру, що є необхідним для підтримки довгострокового економічного зростання.

Завдяки централізованому управлінню, Китай може оперативно реагувати на виклики, що виникають внаслідок глобальних економічних змін, торгових війн або міжнародних санкцій. Наприклад, управлінська структура країни дає змогу гнучко налаштовувати політику в умовах змін на світових фінансових ринках, а також забезпечувати стабільність валютного курсу та контролювати рівень зовнішнього боргу. Окрім того, централізоване управління дозволяє сприяти розвитку національних стратегічних галузей, таких як високі технології, енергетика, транспорт, що є ключовими для підвищення економічної безпеки країни.

Використання державного ієрархічного управління в контексті глобальних економічних викликів дозволяє Китаю розвивати стратегії для зменшення ризиків, що виникають через зовнішні фактори, зміцнення фінансової системи, а також підвищення економічної стійкості на фоні взаємозалежності світових економік.

Економічна безпека Китаю визначається складною взаємодією внутрішніх та зовнішніх чинників, що створюють низку ризиків для стабільності економіки.

Китайське економічне зростання традиційно ґрунтувалося на моделі, орієнтованій на експорт, з основними ринками збуту в Сполучених Штатах

та країнах Європейського Союзу. У 2023 році обсяг експорту до США склав \$501,22 млрд. Найбільше постачалося електроніки та електрообладнання (\$124,52 млрд.), машин і котлів (\$88,98 млрд.), меблів та будматеріалів (\$30,66 млрд.), іграшок та спортивного інвентарю (\$29,36 млрд.) [11]. Торгівля з ЄС досягла €739 млрд. Китай експортував продукції на €515,9 млрд., імпортував — на €223,6 млрд. ЄС закуповував телекомунікаційне обладнання, електромашини, Китай — автомобілі, медикаменти, техніку. З 2002 по 2023 рік дефіцит ЄС у торгівлі з Китаєм зріс із €41 млрд. до €397 млрд. у 2022 році, скоротившись у 2023-му до €292 млрд. [12]. Швидке зростання китайської економіки сповільнюється через глобальні зміни й внутрішні виклики. Зокрема, торговельні війни, санкції чи інші зовнішні шоки можуть суттєво вплинути на обсяги експорту, що позначається на загальній економічній стабільності.

По-друге, це старіння населення та поступове зменшення робочої сили створюють виклики для подальшого економічного зростання. Менша кількість працездатних громадян впливає на виробництво, споживчий попит і соціальне забезпечення. Скорочення чисельності працездатного населення та значне зростання чисельності людей похилого віку є серйозним викликом для економічної безпеки Китаю. Зокрема, частка осіб віком 60+ зросла до 297 мільйонів, що відповідає 21% від загальної чисельності населення. Низька народжуваність поглиблює проблему. Так, у 2023 р. у КНР народилося лише 9,02 мільйона дітей — це є мінімальним показником за період спостережень [13]. Експерти спрогнозували, що до 2050 року більш як 30% населення складатимуть люди похилого

віку, що суттєво збільшить навантаження на пенсійну систему та економічну стабільність країни [14].

Ще однією економічною небезпекою у КНР є зовнішній борг, який постійно росте. Згідно з інформацією Державного управління валютного контролю (SAFE) станом на кінець 2023 р. «зовнішній борг КНР був \$2,45 трлн. Приблизно 44% цього боргу складали середньо- та довгострокові зобов'язання. Для порівняння, за підсумками вересня 2023 року загальний обсяг зовнішнього боргу країни становив \$2,38 трлн., що вказує на поступове його зростання» [15].

Однією з істотних економічних загроз для Китаю є висока залежність його економіки від імпорту енергоресурсів, що робить країну вразливою до коливань цін. Зокрема у 2023 році середньодобовий обсяг імпорту нафти досягав 11,3 мільйона барелів, що покривало близько 75% від внутрішнього споживання [16]. Прогнози свідчать, що до 2050 року імпорт становитиме 84% від загального використання, попри поступове зниження попиту, завдяки частковій заміні власною зеленою енергетикою [17].

Імпорт природного газу до КНР у 2023 році досяг 165,6 млрд. кубометрів, покриваючи 42,3% внутрішнього споживання. Очікується, що у 2024 році постачання зрідженого природного газу зросте на 8,1% до 77,11 млн. тонн, а загальний імпорт (включно з трубопровідним) сягне 179,1 млрд. кубометрів, що перевищить 40% потреб країни [18].

На закупівлю енергоресурсів у 2022 році Китаєм було витрачено \$365,7 млрд., що еквівалентно понад 2% ВВП [19].

Основними постачальниками енергоносіїв для Китаю залишаються країни Близького Сходу та Росія, що створює геополітичні ризики через нестабільну ситуацію в цих регіонах. Постійні коливання цін на світових ринках енергоносіїв мають значний вплив на витрати Китаю, що стримує економічне зростання та знижує продуктивність у різних секторах економіки.

Екологічні проблеми становлять серйозний виклик для економічної безпеки Китаю, оскільки забруднення навколишнього середовища негативно впливає на здоров'я населення й економіку. Китай, як найбільший у світі споживач енергії з вугілля, є найбільшим у світі виробником викидів діоксиду вуглецю. Це призводить до смогу, кислотних дощів і високого рівня забруднення повітря, особливо у великих містах. Водні ресурси також зазнають значного впливу, оскільки дефіцит чистої води загострюється через промислові та сільськогосподарські стоки, а близько 80% артезіанських свердловин є непридатними для пиття. Річки та озера містять небезпечні хімічні речовини, що підвищують ризики для здоров'я населення. Проблеми з ґрунтами посилюються ерозією, яка охоплює понад третину території країни, та опустелюванням, що щорічно розширює пустелі на 3,4 тис. км² [20]. Індустріалізація та розширення сільськогосподарських угідь

спричиняють масове знищення лісів і втрату біорізноманіття, тоді як незаконна торгівля рідкісними видами тварин залишається гострою проблемою. Сукупність цих факторів не лише погіршує екологічну ситуацію всередині країни, а й впливає на глобальну екологічну стабільність.

Залежність Китаю від глобальних фінансових ринків зростає, посилюючи його вразливість до зовнішніх криз. Експерти Investment Bank прогнозують «ослаблення юаня до 7,6 за долар у 2025 р. через ймовірне посилення тарифів США та відтік капіталу. Торгові суперечності з Вашингтоном можуть спричинити зростання мита на 60% на китайський експорт, що сповільнить зростання ВВП до 3% у 2026 році та скоротить частку країни у світових ланцюгах постачання. Водночас ризик дефолтів китайських компаній може зрости з 1,2% до 1,7% через економічний тиск. Через держборг понад 280% ВВП можливості урядового втручання будуть обмежені, а підвищення ставок у США може завдати збитків китайським банкам, що володіють американськими облігаціями» [21]. Фінансові зв'язки Китаю з міжнародною економікою в умовах торгових конфліктів і геополітичної нестабільності становлять суттєвий ризик для його макроекономічної стабільності.

Ці чинники вимагають комплексного підходу до управління економічною безпекою, що включає структурну модернізацію ієрархічної системи державного управління, диверсифікацію економічних джерел зростання, підвищення ефективності енергозабезпечення та впровадження екологічно орієнтованих технологій. Для зменшення залежності від зовнішніх шоків та підвищення стійкості економіки важливе також стимулювання внутрішнього споживання і розвитку приватного сектору.

Система державного ієрархічного управління Китайської Народної Республіки (КНР) є складним багаторівневим механізмом, що перебуває в процесі динамічного розвитку та модернізації. Протягом останніх десятиліть Китай вже два десятиліття поспіль активно реформує свою управлінську систему, для досягнення балансу між традиційним для цієї країни централізованим контролем і сучасною гнучкістю регіонального управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності державного управління та зміцнення економічної безпеки Китайської Народної Республіки можливе за умови реалізації ключових заходів, спрямованих на модернізацію інституційних механізмів. Зокрема, рекомендуємо:

1. Провести реформи регіонального управління у КНР, що забезпечать більшу гнучкість прийняття рішень і ефективний розподіл ресурсів між центральним та регіональними структурами.

2. Подальший розвиток електронного уряду у КНР сприятимуть підвищенню прозорості та оперативності управління.

3. Для зменшення залежності від зовнішніх чинників доцільно диверсифікувати економічні джерела, стимулювати внутрішнє споживання, розвивати високотехнологічні сектори та національні інноваційні кластери.

4. Для досягнення енергетичної самостійності та зменшення залежності від імпорту енергоресурсів, КНР необхідно розробити комплекс стратегій і програм, спрямованих на розвиток відновлюваних джерел енергії та забезпечення енергетичної незалежності.

5. Для забезпечення фінансової стабільності у КНР, важливими є заходи щодо контролю за зростанням зовнішнього боргу та стабілізації валютного курсу через централізоване управління, що сприятиме підтримці стабільності національної валюти.

6. Інвестування у стратегічні галузі, зокрема енергетику, транспорт та високі технології, створить умови для довгострокового економічного зростання.

Реалізація цього комплексу заходів сприятиме створенню гнучкої та адаптивної системи державного управління, здатної швидко реагувати на сучасні виклики, забезпечувати економічну безпеку КНР, підвищувати конкурентоспроможність країни на світовій арені та зміцнювати довіру населення до державних інститутів.

Подальші дослідження повинні зосередитися на вдосконаленні цих підходів шляхом розробки нових теоретичних моделей, практичної оцінки ефективності впроваджених заходів та аналізу міжнародного досвіду, що дозволить виявити додаткові механізми оптимізації управлінських процесів та адаптації до змінних умов, сприяючи ще більшому зміцненню економічної безпеки та стабільності системи державного управління в КНР.

Перспективними є дослідження, в яких зосереджені на комплексному аналізі впливу геополітичних факторів на економічну безпеку Китаю, враховуючи санкційний тиск, торговельні конфлікти та зміни у глобальних ланцюгах постачання. Важливим аспектом є розробка адаптивних стратегій, здатних мінімізувати негативні наслідки зовнішніх обмежень та підвищити стійкість системи державного управління КНР. Крім того, перспективними напрямками наукових досліджень також є розгляд потенційних сценаріїв розвитку міжнародної торгівлі, інвестиційної політики та фінансових потоків, сприятиме формуванню ефективної моделі реагування на зовнішні виклики. Ґрунтовне дослідження динаміки співвідношення державного контролю та ринкових механізмів дозволить оптимізувати структуру економічного управління та посилити конкурентоспроможність країни.

Література

1. Liu W., James T.S., Man C. Governance and public administration in China. *Policy Studies*. 2022. Vol. 43, no. 3, pp. 387–402. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2054091>.
2. Rahman Md. S., Habib Md. T. EU-China Economic Relations in the Early 21st Century. *Journal of Political Science*. 2024, pp. 116–138. <https://doi.org/10.3126/jps.v24i1.62858>.
3. Gáspár-Szilágyi S. When the Dragon comes Home to Roost: Chinese Investments in the EU, National Security, and Investor–State Arbitration. *Journal of International Dispute Settlement*. 2024. <https://doi.org/10.1093/jnlids/idad028>.
4. Liu W., James T.S., Man C. Governance and public administration in China. *Policy Studies*. 2022. Vol. 43, no. 3. P. 387–402. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2054091>.
5. Deng N., Wang B., He L., Liu J., Wang Z. Does electricity price reduction bring a sustainable development of business: Evidence from fine-grained industrial electricity consumption data in China. *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 335, Article 2023-5. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117522>.
6. Brühl V. The economic rise of China — an analysis of China's growth drivers. *International Economics and Economic Policy*. 2025. Vol. 22, Article 16. <https://doi.org/10.1007/s10368-024-00640-w>.
7. Китайська економіка в I півріччі зросла на 5%. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885377-kitajska-ekonomika-v-i-pivricci-zroslo-na-5.html> (дата звернення: 21.03.2025).
8. Економіка Китаю зростає вище цільових показників: на скільки зріс ВВП у першому кварталі. Економічна правда. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/04/16/712464/> (дата звернення: 18.03.2025).
9. Економіка та бізнес-клімат КНР. Посольство України в Китайській Народній Республіці. URL: <https://china.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/186-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-kitajem/ekonomika-ta-biznes-klimat-knr> (дата звернення: 18.03.2025).
10. Огляд торговельної політики Китайської Народної Республіки. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/75e8e597-7441-47b0-a86e-3d9d5b53a73b?lang=uk-UA&id=7f64f29e-43db-4eb5-a857-41f81409677b> (дата звернення: 18.03.2025).
11. Hugi A. Leadership Theories and Defense Reform in the People's Republic of China. *Connections: The Quarterly Journal*. 2022. Vol. 21, no. 1. P. 25–44. <https://doi.org/10.11610/connections.21.1.02>.
12. EU trade relations with China. *Trade and Economic Security*. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/china_en (дата звернення: 18.03.2025).

13. Китай підвищить пенсійний вік через проблеми з демографією. *News UA*. URL: <https://nua.in.ua/novosti/mir/kitaj-pidvishhit-pensijnij-vik-cherez-problemi-z-demografiyeu/> (дата звернення: 18.03.2025).
14. Як демографічна криза впливає на економіку і політику країни? *Думки українських експертів, авторські колонки — Главред*. URL: <https://opinions.glavred.net/kak-demograficheskij-krizis-vliyaet-na-ekonomiku-i-politiku-strany-10596851.html> (дата звернення: 18.03.2025).
15. Зовнішній борг Китаю зріс до \$2,45 трлн. *Fixygen — Фондовий ринок України*. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20240401/zovnishnij-borg.html> (дата звернення: 18.03.2025).
16. China on the road to 'green' energy security. *OSW Centre for Eastern Studies*. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-06-07/china-road-to-green-energy-security> (дата звернення: 18.03.2025).
17. China's energy transition outlook. *DNV*. URL: <https://www.dnv.com/news/china-energy-transition-outlook/> (дата звернення: 18.03.2025).
18. Liang C. China 2024 LNG imports expected to rise 8.1% on year to 77 mil mt: CNPC ETRI. *S&P Global*. URL: <https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/latest-news/lng/022924-china-2024-lng-imports-expected-to-rise-81-on-year-to-77-mil-mt-cnpc-etri> (дата звернення: 18.03.2025).
19. Eckardt M.R.S. Looking beyond the Energy Price Shock to China's Low Carbon Transition. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2022/06/02/looking-beyond-the-energy-price-shock-to-china-s-low-carbon-transition> (дата звернення: 14.03.2025).
20. Васькін Р., Бін Б. Екологічні проблеми Китаю. *SumDU Repository*. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/6739/1/46.pdf> (дата звернення: 16.03.2025).
21. Our 2025 Outlook for China's Economy. *UBS Global. Investment Bank*. URL: <https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/insights-and-data/2024/outlook-for-china-economy.html> (дата звернення: 18.03.2025).

References

1. Liu, W., James, T.S., Man, C. (2022) 'Governance and public administration in China', *Policy Studies*, 43(3), pp. 387–402. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2054091>.
2. Rahman, Md. S., Habib, Md. T. (2024) 'EU-China Economic Relations in the Early 21st Century', *Journal of Political Science*, pp. 116–138. <https://doi.org/10.3126/jps.v24i1.62858>.
3. Gáspár-Szilágyi, S. (2024) 'When the Dragon comes Home to Roost: Chinese Investments in the EU, National Security, and Investor–State Arbitration', *Journal of International Dispute Settlement*. <https://doi.org/10.1093/jnlids/idad028>
4. Liu, W., James, T.S., Man, C. (2022) 'Governance and public administration in China', *Policy Studies*, 43(3), pp. 387–402. <https://doi.org/10.1080/01442872.2022.2054091>
5. Deng, N., Wang, B., He, L., Liu, J., Wang, Z. (2023) 'Does electricity price reduction bring a sustainable development of business: Evidence from fine-grained industrial electricity consumption data in China', *Journal of Environmental Management*, 335, Article 2023–5. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.117522>.
6. Brühl, V. (2025) 'The economic rise of China — an analysis of China's growth drivers', *International Economics and Economic Policy*, 22, Article 16. <https://doi.org/10.1007/s10368-024-00640-w>.
7. Kytajska ekonomika v I pivrichchi zrosla na 5% [Chinese economy grew by 5% in the first half of the year] (2025) *Ukrinform — aktualni novyny Ukrainy ta svitu*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3885377-kitajska-ekonomika-v-i-pivricchi-zrosla-na-5.html>.
8. Ekonomika Kytau zrostaie vyshche tsilovykh pokaznykiv: na skilky zris VVP u pershomu kvartali [China's economy is growing above targets: how much did GDP grow in the first quarter] (2025) *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/news/2024/04/16/712464/>.
9. Posolstvo Ukrainy v Kytaiskii Narodnii Respublitsi [Embassy of Ukraine in the People's Republic of China] (2025) *Ekonomika ta biznes-klimat KNR*. Available at: <https://china.mfa.gov.ua/spivrobotnictvo/186-torgovelyno-jekonomichne-spivrobotnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-kitajem/ekonomika-ta-biznes-klimat-knr>.
10. Embassy of Ukraine in the People's Republic of China [Ohliad torhovelnoi polityky Kytaiskoi Narodnoi Respubliki] (2025) *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/75e8e597-7441-47b0-a86e-3d9d5b53a73b?lang=uk-UA&id=7f64f29e-43db-4eb5-a857-41f81409677b>.
11. Hugiik, A. (2022) 'Leadership Theories and Defense Reform in the People's Republic of China', *Connections: The Quarterly Journal*, 21(1), pp. 25–44. <https://doi.org/10.11610/connections.21.1.02>.
12. European Commission (2025) 'EU trade relations with China', *Trade and Economic Security*. Available at: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/china_en.
13. Kytai pidvyshchyt pensiinyi vik cherez problemy z demohrafieiu [China to raise retirement age due to demographic issues] (2025) *News UA*. Available at: <https://nua.in.ua/novosti/mir/kitaj-pidvishhit-pensijnij-vik-cherez-problemi-z-demografiyeu/>.
14. Yak demohrafichna kryza vplyvaie na ekonomiku i polityku krainy? [How does the demographic crisis affect the country's economy and politics?] (2025) *Hlaved*. Available at: <https://opinions.glavred.net/kak-demograficheskij-krizis-vliyaet-na-ekonomiku-i-politiku-strany-10596851.html>.

15. Zovnishnii borh Kytaiu zris do \$2,45 trln. [China's foreign debt rises to \$2.45 trillion] (2024) *Fixygen*. Available at: <https://www.fixygen.ua/news/20240401/zovnishnij-borg.html>.
16. China on the road to 'green' energy security'. (2025) *OSW Centre for Eastern Studies*. Available at: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-06-07/china-road-to-green-energy-security>.
17. 'China's energy transition outlook'. (2025) *DNV*. Available at: <https://www.dnv.com/news/china-energy-transition-outlook/>.
18. Liang, C. (2024) 'China 2024 LNG imports expected to rise 8.1% on year to 77 mil mt: CNPC ETRI', *S&P Global*. Available at: <https://www.spglobal.com/commodity-insights/en/news-research/latest-news/lng/022924-china-2024-lng-imports-expected-to-rise-81-on-year-to-77-mil-mt-cnpc-etri>.
19. Eckardt, M. R. S. (2022) 'Looking beyond the Energy Price Shock to China's Low Carbon Transition', *World Bank*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/opinion/2022/06/02/looking-beyond-the-energy-price-shock-to-china-s-low-carbon-transition>.
20. Vaskin, R., Bin, B. (2025) Ekolohichni problemy Kytaiu [China's environmental problems] *SumDU Repository*. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/6739/1/46.pdf>.
21. 'Our 2025 Outlook for China's Economy'. (2025.) *UBS Global*. Available at: <https://www.ubs.com/global/en/investment-bank/insights-and-data/2024/outlook-for-china-economy.html>.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2025

УДК 351.84:364:353(043)

Толуб'як Віталій Семенович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління, менеджменту та інклюзивної економіки
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»*

Tolubyak Vitalii

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration, Management and Inclusive Economy
Educational and rehabilitation institution of higher education
"Kamyanets-Podilskyi State Institute"*

ORCID: 0000-0002-8892-2338

Джегур Геннадій Васильович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки
Білоцерківський національний аграрний університет*

Dzhegur Gennadii

*Candidate of Economic Sciences,
Assistant of the Department of Public Management, Administration and International Economy,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
Bila Tserkva National Agrarian University*

ORCID: 0000-0001-5955-3687

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10838

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ПОТРЕБ

MECHANISM FOR PROVIDING SOCIAL PROTECTION FOR COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION OF POWER: ADAPTATION TO NEW NEEDS

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню механізму забезпечення соціального захисту мешканців українських громад в умовах децентралізації влади із огляду на нові потреби та адаптацію до сучасних викликів. За результатами реформи децентралізації влади більшість повноважень у сфері соціального захисту населення передано на місцевий рівень органам місцевого самоврядування. Відтак, органи місцевого самоврядування постали перед викликом вироблення дієвих управлінських механізмів забезпечення ефективності системи соціального захисту жителів територіальної громади. Ці фактори визначили актуальність теми дослідження.

Мета. Метою дослідження є здійснити аналіз нормативно-правового та організаційного механізмів, за допомогою яких врегульовуються відносини у сфері надання соціальних послуг у територіальних громадах, визначити потребу у впровадженні додаткових законодавчих ініціатив в умовах воєнного стану для оперативного забезпечення надання соціальних послуг у громадах шляхом скорочення формальних процедур.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи пізнання, загальнонаукові методи (теоретичне узагальнення, аналіз механізмів державного управління для забезпечення розвитку системи соціального захисту жителів територіальної громади, компаративний метод, кейс-стаді метод у вивченні окремих громад, метод аналогії, абстрагування, зокрема для обґрунтування думок щодо удосконалення механізму забезпечення соціального захисту жителів територіальної громади).

Результати. Виявлено значні відмінності щодо надання соціальних послуг між громадами, що обумовлено комплексним характером та рядом чинників. Проблеми фінансування у системі соціальних послуг зумовлюють ефект сповільнення доступності та якості соціальних послуг в громадах. Виявлено, у громадах, які зіштовхнулися з тимчасовою окупацією та активними військовими діями зростає потребу в соціальних послугах, проте ресурси для їх надання здебільшого обмежені, а інфраструктура знищена або пошкоджена. Встановлено, високий рівень професіоналізму управлінських кадрів демонструє кращі показники з надання соціальних послуг у громадах, що засвідчило необхідність посилення кадрового потенціалу та підвищення їх спроможності. Через сучасні виклики та зменшення фінансування виявлено нестачу спеціалістів у цій сфері та обґрунтовано необхідність проєктування заходи із підвищення кадрової спроможності. Наведено успішний кейс наданням соціальних послуг у громаді, що поєднує різні інструменти, які можна вважати ефективним підходом зважаючи на обмеженість ресурсів. Підкреслено на потребі забезпечення співпраці з громадськими організаціями для підвищення ефективності надання соціальних послуг. Запропоновано низку напрямів для вирішення проблемних аспектів фінансування соціальної сфери громад.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні проблеми важливості впровадження цифрових інструментів забезпечення соціальних послуг в громадах як для органів місцевого самоврядування, так і мешканців громад. Акцентовано на необхідності здійснення оцінки потреб населення у соціальних послугах. Наголошено на важливості розроблення та впровадження стратегій у громадах, зорієнтованих на вирівнювальний результат, розбудову інфраструктури, підвищення кваліфікації управлінських кадрів та залученню громадських інституцій до процесу управління.

Ключові слова: механізм, громади, соціальне забезпечення, соціальний захист, соціальні послуги, публічне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, децентралізація, соціально-економічний розвиток, воєнний стан, безпекові виклики, соціальна держава.

Summary. Introduction. The article is devoted to the study of the mechanism for ensuring social protection of residents of Ukrainian communities in the context of decentralization of power in view of new needs and adaptation to modern challenges. As a result of the reform of decentralization of power, most of the powers in the field of social protection of the population were transferred to the local level to local government bodies. Therefore, local government bodies were faced with the challenge of developing effective management mechanisms to ensure the effectiveness of the social protection system for residents of the territorial community. These factors determined the relevance of the research topic.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the regulatory and organizational mechanisms by which relations in the field of social services in territorial communities are regulated, to determine the need to implement additional legislative initiatives in the context of martial law to promptly ensure the provision of social services in communities by reducing formal procedures.

Materials and methods. In the process of research, theoretical and empirical methods of cognition, general scientific methods were used (theoretical generalization, analysis of state administration mechanisms to ensure the development of the social protection system for residents of a territorial community, comparative method, case study method in the study of individual communities, analogy method, abstraction, in particular to substantiate opinions on improving the mechanism for ensuring social protection for residents of a territorial community).

Results. Significant differences in the provision of social services between communities were identified, which is due to the complex nature and a number of factors. Financing problems in the social services system cause the effect of slowing down the availability and quality of social services in communities. It was found that in communities that faced temporary occupation and active military operations, there is a growing need for social services, however, the resources for their provision are mostly limited, and the infrastructure is destroyed or damaged. It was established that a high level of professionalism of management personnel demonstrates better indicators of social service provision in communities, which indicated the need to strengthen human resources potential and increase their capacity. Due to modern challenges and reduced funding, a shortage of specialists in this area was identified and the need to design measures to increase human resources capacity was substantiated. A successful case of social service provision in a community was presented, combining various tools that can be considered an effective approach given the limited resources. The need to ensure cooperation with public organizations to increase the efficiency of social service provision was emphasized. A number of directions for solving problematic aspects of financing the social sphere of communities were proposed. Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on studying the importance of implementing digital tools for providing social services in communities for both local governments and community residents. The emphasis is on the need to assess the population's needs for social services. The importance of developing and implementing strategies in communities focused on equalizing outcomes, infrastructure development, improving the skills of management personnel, and involving public institutions in the management process was emphasized.

Key words: mechanism, communities, social security, social protection, social services, public administration, state authorities, local self-government bodies, decentralization, socio-economic development, martial law, security challenges, social state.

Постановка проблеми в загальному вигляді. На сьогодні одне з ключових місць щодо розбудови механізмів публічного управління соціально-

економічним розвитком громад відводиться розвитку соціальної сфери в умовах децентралізації влади. З огляду на значні позитивні тенденції децентра-

лізації, означена сфера зіштовхується з серйозними перепонами, що потребують невідкладного вирішення. Безпекові виклики зумовлюють до коригування нормативно-правової бази, впровадження нових інноваційних інструментів задля стрімких соціально-економічних змін у громадах, зважаючи на сучасні тенденції розвитку. Водночас актуальним постає питання диспропорційності надання соціальних послуг зумовлених нерівномірним розвитком територій, що відчутно посилюється під час війни та справляє прямий вплив на добробут мешканців громад.

Ключовою метою реформи на регіональному рівні було створення і сприяння повноцінному життєвому середовищу для громадян, а також надання високоякісних, доступних послуг. У процесі реалізації реформи децентралізації більшість повноважень в сфері соціального забезпечення передано органам місцевого самоврядування. За таких умов органи місцевого самоврядування постають перед викликом вироблення дієвих управлінських механізмів гарантування ефективності соціального забезпечення жителів громади.

Таким чином, нині соціальне забезпечення вимагає прискіпливої уваги, адже реформа децентралізації зумовлює зміни у діючій системі надання соціальних послуг. Саме від скоординованого й систематизованого механізму забезпечення соціального захисту громад обумовлює суспільний добробут кожного з членів громади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження питань забезпечення соціального захисту населення громад зробили такі науковці як: М. Бачинська [1], М. Бондар, О. Цятковська, Є. Чемодурова [2], І. Верховод [3], В. Гордієнко [4], В. Демченко [5], Л. Котова [7], Н. Ломоносова, А. Хелашвілі, Ю. Кабанець [8], Д. Палатна [9] та інші. Зокрема, в працях досліджувався розвиток соціальної сфери (інституційне забезпечення та управлінський аспект), соціальна інфраструктура громад та соціальне забезпечення, а також вплив реформи децентралізації на сферу соціального захисту населення тощо.

Наукові дослідження стали основою для поглибленого аналізу з дослідження механізму забезпечення соціального захисту громад в умовах реформи децентралізації, проте не враховують комплексно адаптацію громад до нових безпекових викликів у цій сфері, що й зумовлює дане дослідження.

Мета статті полягає в аналізі механізму забезпечення соціального захисту громад в умовах децентралізації влади з урахуванням нових потреб та адаптації до сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У наукових дослідженнях [1] соціальне забезпечення визначено як правові, соціальні та економічні заходи з боку держави щодо матеріальної підтримки особи та сім'ї з метою забезпечення рівних можливостей громадян для підтримки відповідного рівня життя,

підтримки окремих верств населення. Як механізм щодо перерозподілу доходів та захист від життєвих ризиків, соціальне забезпечення сприяє економічному розвитку й стабільності. Соціальний захист здійснюється шляхом встановлених законодавством гарантій та економічний механізм їх впровадження.

Організаційне забезпечення соціальної сфери впроваджується на державному рівні Міністерством соціальної політики України, Пенсійним фондом України, обласними та місцевими соціальними службами, а також Центрами соціальних служб територіальних громад.

Паралельно у сфері управління соціальними процесами регіональних систем простежується високий рівень централізації та міцна вертикаль влади, поруч з цим конфлікт інтересів органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Не дивлячись на наявні суперечності та проблеми інституційного середовища в Україні загалом сформувалася організаційно-функціональна структура стосовно надання соціальних послуг на всіх рівнях управління. Одночасно кожен із органів управління займає своє місце у вертикалі організаційного механізму державно-управлінської діяльності в соціальній сфері регіонів, що зумовлює нагальну потребу забезпечення чіткого зв'язку галузевих політик та забезпечення ефективної координації діяльності як галузевого міністерства, так і обласних та місцевих соціальних служб з метою гарантування надання соціальних послуг на місцях [1, с. 266].

Нормативне регулювання соціальних послуг забезпечуються Законом України «Про соціальні послуги» [11], що визначає основні організаційні та правові засади щодо надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин та подолання або мінімізацію їх несприятливих наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Відповідно до вказаного законодавчого акту до повноважень виконавчих органів міських рад міст обласного значення та рад об'єднаних територіальних громад належить забезпечення надання соціальних послуг: визначення потреб населення в соціальних послугах; інформування стосовно їх переліку; здійснення заходів щодо виявлення вразливих груп населення та осіб/сім'ей, які перебувають у складних життєвих обставинах, їх забезпечення відповідно до потреб наданням базових соціальних послуг; створення та забезпечення функціонування Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг; фінансування надання соціальних послуг, які здійснюються через кошти державного та місцевих бюджетів, спеціальних фондів та коштів підприємств, установ, організацій, плати за соціальні послуги коштів благодійної допомоги, інших джерел, які законом не заборонені; забезпечення підвищення кваліфікації надавачів соціальних послуг; здійснення моніторингу надання соціальних послуг, а також оцінки

з приводу їх якості, оприлюднення таких результатів. Зокрема в кожній громаді має бути соціальний менеджер і фахівець, який надає соціальні послуги.

Розподіл повноважень щодо надання соціальних послуг між центральними органами виконавчої влади та місцевими ставить за ціль підвищення доступності соціальних послуг, їх якості й розширення обсягу послуг. Від функціональності та ефективності діяльності місцевих органів влади залежать і результати надання соціальних послуг населенню, а відтак — і благополуччя громадян й успішність громади в цілому [2].

Перевагами процесу децентралізації загалом, у тому числі й у сфері забезпечення соціального захисту, насамперед вважається вектор органів місцевого самоврядування на питанні щодо задоволення потреб мешканців громад шляхом максимальне наближення послуги і вирішення проблем людини до комфортного рівня задля неї. Отже, на місцевому рівні відповідні органи мають можливість більш ефективно використовувати свою інфраструктуру й кадри для швидкого та якісного надання послуги. Тому що на центральному рівні відповідний державний орган, до повноважень якого віднесено надання певної послуги, може характеризуватися негнучкістю та повільністю в своїх діях [7, с. 25].

Для розвитку соціальної сфери у громадах одним із викликів постає виявлення суттєвої відмінності стосовно рівня надання соціальних послуг між різними громадами. Дана різниця обумовлена комплексним характером і низкою детермінант, зокрема асиметрією фінансових ресурсів, нерівномірністю розвитку інфраструктури, а також відмінними стилями щодо управління соціальною сферою.

Критична ситуація фінансування соціальної сфери формується, з одного боку, у зв'язку з ускладненням попиту на програми соціального захисту (через великий розмах вимушеної внутрішньої міграції, втрату джерела доходів і житла, поранення й психологічні/ментальні розлади, які суттєво обмежують працездатність), а з іншого — це зменшення бази оподаткування і підвищення рівня навантаження на бюджет в площині оборонних програм [3, с. 206].

Складнощі в системі соціальних послуг спричиняють ефект, який уповільнює доступність та якість соціальних послуг у громадах. Одним із факторів є низький рівень ресурсної забезпеченості (на соціальну підтримку місцевих бюджетів видатки становлять від 3% до 13%, у середньому → 7,2%). При таких обставинах кількість наданих соціальних послуг напряму не співвідноситься з розміром соціальних видатків на душу населення в регіоні. Означене зумовлено тим, що здебільшого частка соціальних видатків спрямовується на заробітну плату працівників (від загальної суми → це 79%-98%). На організацію та надання соціальних послуг у середньому спрямовується менше 10% соціальних видатків. Серед інших результатів, як уже вище зазначалося, є

нерівномірність доступу до соціальних послуг громадян, зокрема станом на 2022 рік суб'єкти — надавачі соціальних послуг були створені лише в 850 територіальних громадах із 1469 [13, с. 11–12].

Здебільшого окреслені наслідки істотний прояв мають після повномасштабного вторгнення російської федерації, першочергово у тих громадах, які стикнулися із тимчасовою окупацією та активними воєнними діями. У таких умовах необхідність у соціальних послугах швидко зростає, однак ресурси для їх надання здебільшого обмежені, а інфраструктура знищена або пошкоджена.

Як відзначається [цит. за: 13, с. 12], зазначені проблеми могли б частково бути розв'язані через недержавних надавачів, однак рівень їх задіяння щодо надання соціальних послуг є низьким. Попри умов у законодавстві наявності механізмів з приводу їх залучення станом на 2024 рік лише до 21,2% з усіх надавачів соціальних послуг є недержавними.

Громади, що володіють значним економічним потенціалом (вигідне географічне розташування або розвинена промисловість) мають доступ до більшого розміру бюджетних коштів, що дає їм змогу інвестувати в розвиток соціальної інфраструктури, забезпечити вищий рівень заробітної плати спеціалістам соціальної сфери та пропонувати додаткові соціальні послуги. Разом із цим, менш розвинені громади (це стосується передусім громад розміщених у сільській місцевості з економічними проблемами) часто стикаються з фінансовими обмеженнями, які в значній мірі зумовлюють спад їх спроможність забезпечувати достойний рівень соціальних послуг [5].

Повномасштабне вторгнення підтвердили брак часу для додержання порядку формальних процедур та зумовило внесення низи законодавчих змін, що було адаптовано під безпекові виклики для забезпечити оперативного надання соціальних послуг у громадах, зокрема:

1. Методичні рекомендації відносно організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану, які були розроблені Міністерство соціальної політики України на початку березня 2022 року. У цих рекомендаціях запропоновано надавати соціальні послуги невідкладно замість використання повної процедури через введення випадку, який дозволяє приймати рішення на протязі доби від початку отримання відповідної заяви (звернення) стосовно необхідності надання такої допомоги.

2. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами КМУ від 26 червня 2019 року № 576 і від 1 червня 2020 року № 587 (постанова КМУ від 16 березня 2022 року № 294). У цьому нормативно-правовому акті зміни стосувалися розширення переліку послуг, що повинні мають надаватися екстрено (кризово) (Порядок організації соціальних послуг): «Паліативний догляд» (допомога в розв'язанні питань одержання знеболювального); «Підтримане проживання» (забезпечення проживання, розвиток

і підтримка навичок самообслуговування); «Стаціонарний догляд» (створення умов щодо проживання, забезпечення харчування); «Догляд вдома».

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях (Закон України від 14 квітня 2022 року № 2193-IX): а) збільшується повноваження місцевих органів влади, зокрема їм надали можливість визначати особливості порядку організації та надання соціальних послуг на території відповідної громади у разі введення надзвичайного, воєнного стану; б) всі соціальні послуги можуть надаватися за рахунок бюджетних коштів особам, що завдано шкоди збройним конфліктом, бойовими діями, тимчасовою окупацією, пожежею, стихійним лихом, терористичним актом, катастрофою, незалежно від їх рівня доходу; в) змінилося визначення сукупного доходу громадян для встановлення малозабезпечених осіб: надалі середньомісячний сукупний дохід громадян визначається з врахуванням кварталу, а не останніх шести місяців як було до цього; г) соціальні послуги можуть надаватися екстрено/кризово за рішенням надавачів: відділи соціального захисту можуть надати право надавачам самостійно приймати рішення з надання соціальних послуг екстрено/кризово.

4. Про внесення змін до деяких постанов КМУ щодо надання соціальних послуг в разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях (постанова КМУ від 7 травня 2022 року № 560): а) розширені випадки коли соціальні послуги можуть надаватися екстрено (кризово) (наявність загрози життю, здоров'ю особи та дія надзвичайного, воєнного стану в Україні, а також окремих її місцевостях; розширено перелік екстрених соціальних послуг до одинадцяти); б) можливість подавати заяву на отримання соціальної послуги за місцем звернення, а не лише за місцем проживання або (чи) реєстрації особи, що в значній мірі оптимізувало процес отримання соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб); в) в умовах надзвичайного, воєнного стану надавачі соціальних послуг мають право долучати працівників і волонтерів, навіть коли у них немає відповідного професійного рівня, надало змогу збільшувати кадровий ресурс, коли система соціальних послуг перевантажена у зв'язку з збільшенням запитів/потреб у невідкладних соціальних послугах.

Проектом «Підтримка децентралізації: підвищення компетенцій територіальних громад у сфері соціальних послуг» презентовано результати [6] опитаних мешканців тринадцяти громад щодо впливу повномасштабного вторгнення й потреб населення у соціальній сфері на прикладі громад Вінницької Житомирської та Черкаської областей. Аналіз анкетування продемонстрував, що головні виклики, що зв'язані з початком повномасштабного вторгнення РФ, є спільними для мешканців всіх опитаних

громад, зокрема більшість респондентів (40–70%, залежно від громади) ключовою проблемою назвали погіршення психоемоційного стану у зв'язку з війною, а ускладнення фінансового стану та здоров'я посіли друге та третє місця відповідно. На думку опитаних, негативних чинником, який суттєво впливає на якість та доступність послуг є стан транспортної інфраструктури, зокрема погана якість доріг та обмежене транспортне сполучення.

Громади з розвинутою інфраструктурою, включаючи транспортне сполучення, освітні установи й заклади охорони здоров'я, отримують відчутну користь з приводу забезпечення якісних соціальних послуг. Існування сучасних закладів охорони здоров'я і гарно розвинених транспортних шляхів створює умови мешканцям громад отримувати медичні послуги швидко та результативно, що зумовлює зменшення рівня соціальної незахищеності. Тоді як у громадах з обмеженим доступом у віддалених, сільських місцевостях доступ до соціальних послуг може бути значно утрудненим.

Громади, в яких більше висококваліфікованих управлінських кадрів, мають вищі показники з надання соціальних послуг. Означена тенденція характеризується тим, що компетентні керівники здатні більш розсудливо планувати та втілювати соціальні програми, приймати обґрунтовані рішення відносно розподілу ресурсів та запроваджувати інноваційні інструменти в управлінні. Зокрема, підвищення кваліфікації управлінців через спеціалізовані тренінги та освітні програми є необхідним кроком для підвищення ефективності управління в соціальній сфері [4, с. 68].

Актуальним є посилення кадрового потенціалу у органах місцевого самоврядування, особливо спеціалістів структурних підрозділів щодо питань соціального захисту, а також підвищення їх спроможності якісно та ефективно адмініструвати сферу соціального захисту, надання соціальних послуг в громаді. Відзначене може здійснюватися шляхом стажування або цільового навчання, експертної підтримки та консультацій. Необхідно посилювати спроможність органів місцевого самоврядування формувати пріоритети стратегічного розвитку громади у соціальній сфері, підтримувати проведення стратегування для розробки місцевих цільових програм розвитку, реалізацію таких програм [14].

Основним ризиком для запровадження майбутніх планів та розвитку соціальної сфери в обставинах сучасних безпекових викликів виступає обмеженість спеціалістів, що спричиняє додаткове навантаження на цю систему. У майбутньому зазначена тенденція може зростати у зв'язку з міграційними процесами молодого населення. Окрім того, через суттєве збільшення видатків оборонного сектору, фінансування соціальної сфери здійснюється не у повному обсязі. Доцільним для громад є потреба в залученні коштів міжнародних партнерів (грантові програми).

Необхідно проектувати всебічні заходи з підвищення кадрової спроможності в сфері соціального захисту, спрямовані як на підвищення якості професійної підготовки наявних фахівців, так і на приріст їхньої чисельності. Такі заходи можуть також включати оновлення існуючих освітніх програм із підготовки спеціалістів за освітніми напрямками «Соціальна педагогіка», «Соціальна робота» тощо, покращення умов та трудової винагороди, збільшення значимості соціальних працівників задля запобігання відтоку кадрів з професії у суміжні сфери та втрати працівників через трудову міграцію. Необхідним вбачається укріплення кадрового резерву в соціальній сфері, оскільки для збільшення кількості надавачів соціальних послуг, першорядно за рахунків недержавного сектору, потрібна відповідна кількість компетентних спеціалістів, що зможуть у цих організаціях-надавачах працювати [8, с. 159–160].

Вважаємо за доцільне навести успішний приклад Вознесенської міської громади Миколаївської облас-

ті (рис. 1) стосовно надання соціальних послуг, що визначається гнучкістю та застосуванням інтегрованого підходу, який став ключовим для адаптації в умовах безпекових загроз.

Отже, наданням соціальних послуг у громадах різняться через ряд чинників, проте досвід Вознесенської громади показує поєднання різних інструментів, що можна вважати ефективним підходом, із огляду на обмеженість ресурсів. Оскільки громаді через реорганізацію надавача соціальних послуг водночас вдалося раціоналізувати адміністративні видатки й зберегти змогу відносно надання соціальних послуг за різними траєкторіями, а шляхом проектної діяльності громада покращила інституційну компоненту соціальних послуг, безперечно шляхом нових соціальних ініціатив. У такий спосіб це робить систему соціальних послуг більш гнучкою та спроможною для надання відповіді на сучасні складнощі.

Активізація співпраці з громадськими організаціями є важливим аспектом, який у значній мірі може

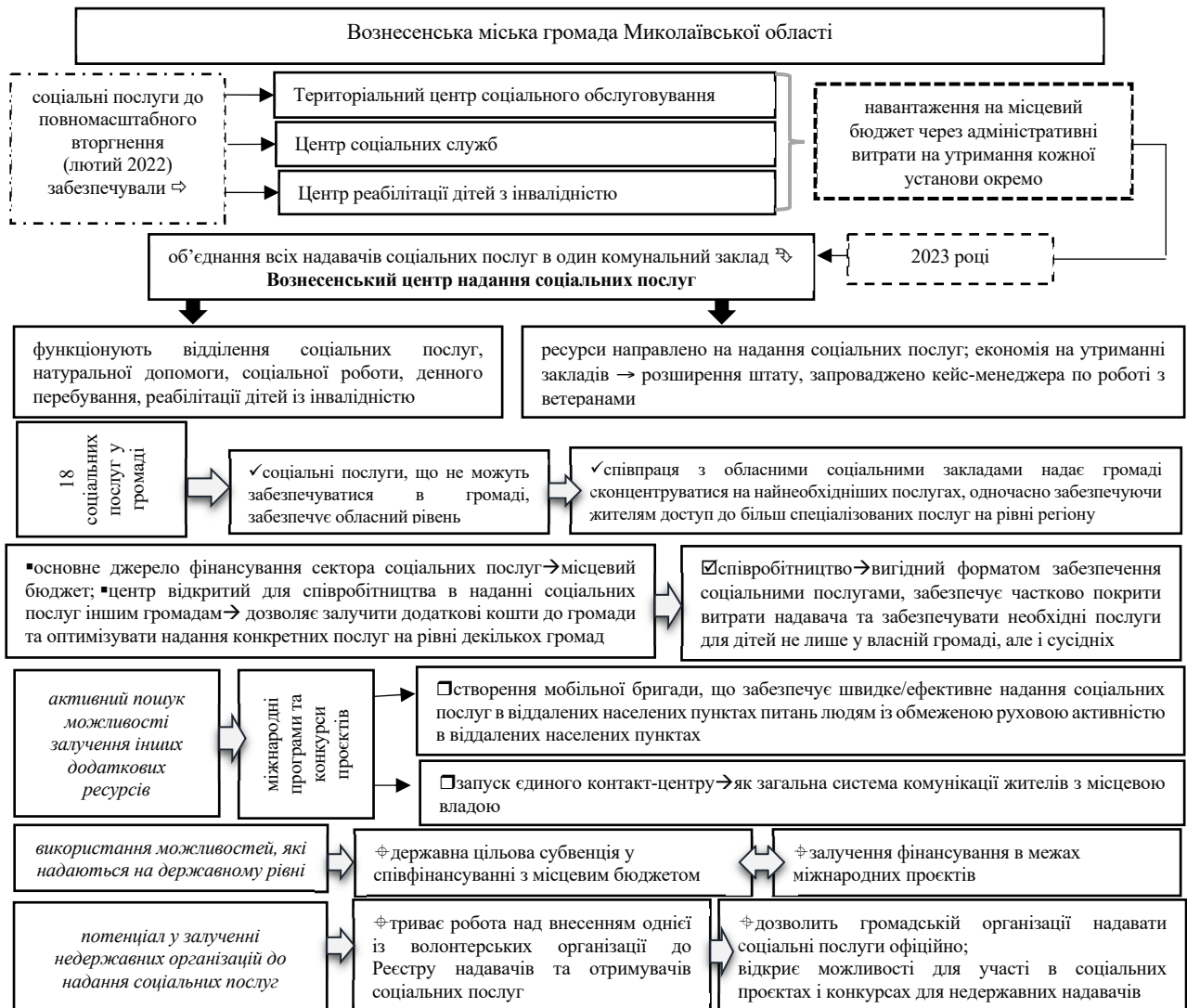


Рис. 1. Кейс успішної оптимізації соціальних послуг в громаді
Джерело: сформовано авторами [16]

підвищити ефективність надання соціальних послуг. Громадські організації часто мають глибоке розуміння потреб місцевих спільнот і можуть пропонувати інноваційні рішення відносно вирішення проблем соціального характеру. Вони також можуть служити як цінні партнери в мобілізації ресурсів, реалізації соціальних ініціатив та моніторингу ефективності надання послуг. Окрім того, залучення до управлінських процесів громадських організацій сприяє підвищенню прозорості й підзвітності місцевої влади, що позитивно впливає на якість управління соціальною сферою [цит. за: 4, с. 68].

В умовах воєнного стану спостерігається активна робота соціальних служб в напрямі проведення конкурсних проєктів місцевих ініціатив, що забезпечує отримання додаткових джерел фінансових надходжень. Це виступає своєрідним відкриттям місцевим радам можливості ініціювати проєкти, спрямовані на розвиток соціальних послуг, які частково або повністю фінансуватимуться за рахунок коштів обласного бюджету. Соціальним службам доцільно вести також активну грантову та консультаційну підтримку розвитку соціальних послуг шляхом долучення до зазначеного процесу національних і міжнародних організацій [1, с. 268].

Зважаючи на труднощі в сфері соціальних послуг і постійні виклики пов'язані з війною, система соціальних послуг вимагає оптимізації: зміна моделі фінансування, долучення недержавних гравців, формування рівних умов щодо державних та недержавних надавачів та загалом створення ринку соціальних послуг. Проте створенню конкурентного ринку соціальних послуг нині заважають перепони в процедурах фінансування.

Для розв'язання зазначених проблем щодо фінансування соціальної сфери громад варто здійснити наступні кроки: 1) нормативна частина потребує розробки та вдосконалення із забезпеченням рівних умов з приводу державних/недержавних надавачів — це стосується державних стандартів соціальних послуг, які мають бути стандартизованими для всіх типів надавачів соціальних послуг; для недержавних надавачів механізм закупівлі соціальних послуг потребує спрощення та адаптації до реальних умов (процедура компенсації коштів за надані соціальні послуги має передбачати здійснення вчасної виплати та покриття витрат недержавним надавачам); 2) для інституційного посилення роботи державних надавачів послуг потрібно забезпечити автономію їх роботи для можливості самостійно планувати та використовувати кошти задля забезпечення надання відповідних соціальних послуг, ухвалювати рішення щодо їх надання й утримувати діяльність інституції (реорганізація їх фінансового й юридичного статусу через перетворення на комунальні некомерційні підприємства) [15].

Таким чином, ефективна система соціальних послуг неможлива без ефективної фінансової моделі фінансування. Слід переглянути існуючі моделі

фінансування соціальних послуг з огляду на актуальні проблеми та наявний міжнародний досвід, що могли б включати:

- диверсифікацію джерел фінансування соціальних послуг шляхом залучення позабюджетних засобів фінансування і коштів міжнародної технічної підтримки, донорських коштів;
- збільшення розміру співфінансування з державного бюджету надання частини соціальних послуг або діяльності організацій, що здійснюють її у сфері їх надання;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів, раціоналізацію видатків на соціальний захист через переспрямування сегменту видатків з соціальних виплат на соціальні послуги;
- впровадження фіксованого відсотка надходжень ПДФО до місцевого бюджету, що повинен бути спрямований на надання соціальних послуг у громаді;
- розроблення і впровадження механізмів додаткової підтримки громад з забезпечення надання тих базових послуг, з якими нині найбільш часто виникають ускладнення (послуги денного догляду, супроводу під час інклюзивного навчання тощо);
- впровадження стосовно фінансування щонайменше частини соціальних послуг підходу «Гроші ходять за клієнтом» (коли отримувач сам обирає установу, в якій буде отримувати соціальні послуги, а вартість отриманої послуги відшкодовується з місцевого чи обласного або державного бюджету) [8, с. 160–161].

Таким чином, оновлена модель фінансування соціальних послуг має забезпечити доступність соціальних послуг тому, кому вона потрібна, мінімізувавши залежність обсягів фінансування базових соціальних послуг в визначеній громаді від бюджетних поступлень такої громади.

У даному контексті слід звернути увагу й на впровадження цифрових інструментів забезпечення послуг в громадах. Зокрема, з метою покращення надання адміністративних послуг соціального спрямування із використанням електронного документообігу Міністерство соціальної політики України впроваджує програмний комплекс «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» [12].

Цей комплекс поєднує у єдиному інформаційному просторі «фронт»-офіси збору документів від населення, що перебувають, наприклад, у Центрі надання адміністративних послуг з «бек»-офісом у структурних підрозділах соціального захисту населення районної державної адміністрації, де приймаються рішення з надання адміністративної послуги соціального характеру, що сприяє:

- для посадових осіб органів місцевого самоврядування: а) стандартизація форматів ділових процесів та вдосконалення роботи користувачів, що забезпечується використанням на кожному рівні особистих кабінетів; б) об'єднання актуальних та узгоджених даних із усіх громад в єдиному

- інформаційному просторі; в) зменшення в процесі формування даних помилок, оскільки реквізити електронних заяв створюються шляхом централізованої нормативно-довідкової інформації; г) швидке надходження до інтегрованої системи електронних заяв з сканованими копіями документів, прискорить процес призначення, перерахунку соціальної допомоги та компенсаційних виплат; д) інтеграція з діючими програмними комплексами; е) отримані електронні заяви опрацьовуються фахівцями цього комплексу, а потім передається до громади повідомлення щодо призначення/відмови допомоги з визначенням її розміру, тривалістю дії; є) гнучкість інформаційної системи зумовлює оперативно змінювати ролі, функції і права користувачів системи на нові; ж) швидке реагування до постійних нормативно-правових змін; з) формування електронного «журналу реєстрації звернень» дозволяє керівнику громади та спеціалістам цієї системи здійснювати моніторинг опрацювання заяв та забезпечувати швидкий пошук звернень за будь-яким параметром;
- для населення: а) можливість оформити та отримати адміністративну послугу соціального характеру ближче до місця проживання і не їхати за нею до районного центру; б) пришвидшення процесу прийому заяв від мешканців громад шляхом формування електронних заяв, як щодо призначення усіх видів соціальних допомог та компенсаційних виплат, так і стосовно взяття пільговика на облік, призначення житлової субсидії; в) можливість відслідкувати стан розгляду заяв після звернення до «фронт»-офісу.

Перелік послуг, що можна одержати через вищезазначений програмний комплекс (<https://socgromada.ioc.gov.ua/>) на сьогодні включає допомогу сім'ям із дітьми; допомогу малозабезпеченим сім'ям; допомогу особам із інвалідністю і дітям із інвалідністю; допомогу особам, що не мають право на пенсію й особам із інвалідністю; компенсацію вартості продуктів харчування громадян, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи; допомогу дітям, батьки яких ухиляються від сплати елементів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання їх невідоме; допомогу на дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, грошового забезпечення батькам-вихователям і прийомним батькам за надання соціальних послуг у дитячих будинках сімейного типу та прийомних сім'ях за принципом «гроші ходять за дитиною», оплати послуг із здійснення патронату над дитиною та виплати соціальної допомоги на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя, підтримки малих групових будинків; грошову допомогу особі, що проживає разом із особою з інвалідністю першої чи другої групи внаслідок психічного розладу, який за висновком ЛКМЗ потребує постійного стороннього догляду, на догляд за ним; компенсацію фізичним

особам, які надають соціальні послуги; винагорода жінці, якій присвоєно почесне звання України «Мати-героїня»; допомога особам, які постраждали від торгівлі людьми; допомогу на поховання; допомогу непрацюючій особі, яка досягла загального пенсійного віку, але не набула права на пенсійну виплату; допомога на утримання дитини в сім'ї патронатного вихователя; допомогу військовослужбовцям, звільненим із строкової служби; допомогу в разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера; допомогу внутрішньо переміщеним особам для покриття витрат на проживання; допомогу на дітей, які виховуються у багатодітних сім'ях; грошову компенсацію замість санаторно курортного лікування; компенсацію вартості самостійного санаторного курортного лікування; пільгу на придбання твердого й рідкого пічного палива та скрапленого газу; субсидію для відшкодування витрат на оплату житлово-комунальних послуг, придбання скрапленого газу, твердого та рідкого пічного побутового палива.

На сьогодні 1437 територіальні громади успішно приєдналися до програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада» та одна готова до підключення.

Аналізуючи дане питання слід звернути увагу на затверджений наказ Міністерства соціальної політики України від 19 квітня 2023 року про Порядок визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади в соціальних послугах [10] шляхом збирання, узагальнення та аналізу кількісних і якісних даних щодо наявності на відповідних територіях вразливих груп населення (осіб, сімей), які перебувають у складних життєвих обставинах й не мають можливості самостійно їх подолати, відносно їх потреб у соціальних послугах.

Визначення потреб населення у соціальних послугах здійснюється з метою отримання об'єктивних даних (якісних, кількісних), необхідних для прийняття управлінських рішень з приводу забезпечення розвитку на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади системи надання соціальних послуг, що функціонує на засадах безбар'єрності, безперервності, послідовності надання соціальних послуг, їх різноманітності.

Децентралізація соціальних послуг — це складний та неоднозначний процес, який хоча й регулюється національним законодавством та може вважатись успішним в деяких громадах, однак вимагає практичних інструментів свого впровадження. В розвитку системи соціальних послуг на рівні територіальних громад ключову роль відіграють представники місцевої влади, надавачі соціальних послуг, громадські організації та експерти, й відповідно постає питання налагодження співпраці між ними [9, с. 84].

Отже, до детермінант розвитку соціальних послуг в громадах віднесено ефективність оцінки потреб на-

селення, рівень взаємодії між органами влади на місцях, населення та громадські організації та готовність до співпраці, а також залучення зовнішніх ресурсів.

Наявні механізми оцінки ефективності соціальних послуг в громадах включають: а) збір статистичних даних щодо ситуації в громаді; б) опитування отримувачів послуг; в) незалежний моніторинг ефективності соціальних послуг.

Представники органів місцевого самоврядування окремо акцентували про нестачу відділення задля здійснення оцінки потреб населення у соціальних послугах, й зокрема формування місцевої політики в соціальній сфері. В громадах, які деокуповані й де створені військові адміністрації населених пунктів, проявилися виняткові проблеми, які обумовлені як зруйнованою інфраструктурою, так і недосяжністю прийняття необхідних управлінських рішень для соціальної сфери. Не в усіх деокупованих громадах до створення військових адміністрацій були центри соціальних служб, а на тепер не всім начальникам військових адміністрацій надані повноваження з приводу створення цих центрів [13, с. 35].

Необхідно проєктувати ефективні механізми контролю за якістю соціальних послуг та систему заходів стосовно забезпечення якості послуг, що надаються надавачами різних форм власності. Необхідно розроблення єдиних індикаторів якості послуг, яким мають відповідати всі надавачі. Моніторинг надання та оцінка соціальних послуг мають здійснюватися на різних рівнях: у надавачів соціальних послуг повинні бути дієві внутрішні механізми контролю за якістю, поруч з тим слід розглянути можливість створення незалежної (як від органів влади так і надавачів соціальних послуг) організації з приводу контролю за дотриманням державних стандартів надання соціальних послуг та якості їх надання. Процедура оцінки якості наданих послуг має бути прозорою як для самих надавачів соціальних послуг, так і задля мешканців громад як потенційних одержувачів послуг [8, с. 162].

Не дивлячись на сформований в цілому інституційний механізм соціального забезпечення, як відмічає М. Бачинська [1, с. 267], існує низка недоліків і перешкод його функціонування, які зумовлюють незадовільну його ефективність: по-перше, неузгодженість сфери діяльності та відповідальності основних інституційних партнерів; по-друге, неповнота повноважень у рамках гарантування соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб, існування проблем горизонтальної та вертикальної координації діяльності державно-владних структур через незастосування загалом координаційних інструментів державно-управлінського впливу; по-третє, недосконалість механізму взаємодії з інститутами громадянського суспільства.

Ми підтримуємо позицію Л. Котової [7, с. 25] відносно того, що децентралізована модель здійснення соціального захисту є ефективнішою, ніж централізована, оскільки чим менша кількість посередників

у фінансуванні програм соціального захисту, тим менше коштів витрачається не за цільовим призначенням. Реформа децентралізації ставить за мету передачу найбільшої кількості ресурсів та повноважень на рівень громад для вирішення нагальних питань населення, передусім в сфері соціального захисту. Безперечно, в процесі децентралізації ще залишаються не вирішені питання та ризики (надання різних за змістом, якістю послуг громадами, відсутність структурованих реєстрів/баз даних, якість й ефективність на місцях виконання правових актів тощо), однак ці нюанси нашої державі вдасться пересилити, якщо в цьому напрямі й надалі рухатися стратегічним напрямом делегування відповідних повноважень до органів місцевого самоврядування.

«Для удосконалення та узгодженості діяльності соціальних служб необхідно забезпечити прозоре функціонування інституцій в межах усіх територіальних рівнів; забезпечити координацію багаторівневої системи формування та реалізації державної політики у соціальній сфері, по суті, формування нової інституційної моделі, яка має забезпечити живий набір інструментів з врахуванням децентралізації та повноважень державної/місцевої влади» [1, с. 269].

Отже, нерівномірність надання соціальних послуг між громадами підтверджує потребу в інтегрованому підході до управління у соціальній сфері. Важливим постає розроблення і впровадження стратегій в громадах, що будуть орієнтовані на вирівнювальний результат доступу до соціальних послуг, розбудову інфраструктури та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, залученню громадських інституцій до процесу управління. В цілому зазначене повинно сприяти створенню більш рівних умов розбудови громад в Україні й сприятиме підвищенню рівня соціального забезпечення.

Таким чином, дослідження актуальних питань розвитку соціальної сфери громад засвідчує, що ефективність здійснених реформ вбачається надзвичайно доцільними та життєво необхідним щодо підвищення соціальних стандартів та якості життя населення громад. Ключові умови задля досягнення прогресу охоплюють стійкий економічний розвиток, політичну сталість та систематичність у прийнятті управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших розвідок. До основних викликів стійкості громад в соціальній сфері віднесено низький показник ресурсного забезпечення, нерівномірність доступу до соціальних послуг мешканців громад, знищена або пошкоджена інфраструктура, а також різноманітність підходів управління соціальною сферою. Ці проблеми частково можна було б вирішити шляхом недержавних надавачів, проте, інтенсивність їх залучення відносно низька. Обумовлено через повномасштабне запровадження низки нормативно-правових заходів направлених на скорочення комплексу процесів в сфері надання соціальних послуг.

Для посилення кадрової спроможності спеціалістів у сфері соціального захисту ефективного адміністрування цієї сфери та підвищення якості професійної підготовки спеціалістів, зокрема оновлення наявних освітніх програм, стажування і цільового навчання, консультації, експертна підтримка, а також посилення кадрового резерву.

Для подолання соціальних викликів аргументовано зміцнити систему соціальних послуг, підвищивши її здатність та гнучкість через ефективне виявлення оцінки потреб населення в громадах; нарощення співробітництва з громадськими організаціями, інтенсивно здійснювати грантову й консультаційну підтримку з розвитку соціальних послуг; забезпечення ефективного рівня взаємодії між органами місцевої влади, мешканцями громад і громадськими організаціями.

Забезпечення ефективної система соціальних послуг потребує дієвого механізму фінансування,

підзвітне функціонування інституцій у рамках всіх територіальних рівнів, вдосконалення інституційного механізму зважаючи на децентралізацію та юрисдикцію органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Нерівномірність надання соціальних послуг підтверджує комплексний підхід управління в соціальній сфері шляхом посилення спроможності органів місцевого управління з приводу розроблення і впровадження стратегічних документів, професійний розвиток управлінських кадрів та залучення громадських інституцій до процесу управління, що слугуватиме розбудові громад і підвищить рівень їх соціального забезпечення.

Подальші наукові розвідки є надзвичайно важливими для розвитку ефективної системи підтримки на місцях. Доцільно в подальшому дослідити успішні приклади соціального захисту в інших державах і громадах задля адаптації їх до українських реалій.

Література

1. Бачинська М.В. Інституційне забезпечення соціальної сфери України в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19, Т. 2. С. 263–271. DOI: 10.15330/apred.2.19.263-271.
2. Бондар М.І., Цятковська О.В., Чемодурова Є.Є. Соціальне забезпечення в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. Вип. 33. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-61>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/916/878> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Верховод І.С. Напрями аналізу соціальної сфери України в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 205–210. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-33>.
4. Гордієнко В.М. Управління соціальною сферою в контексті розвитку територіальних громад в Україні: аналіз теоретичних концепцій та перспектив. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74), № 4. С. 65–72. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/10>.
5. Демченко В.Ю. Соціальна інфраструктура територіальних громад: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. Вип. 11. С. 72–86.
6. Загрози та виклики соціальної сфери громад на тлі повномасштабного вторгнення: результати дослідження. *Децентралізація*. 27.03.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/17850> (дата звернення: 17.03.2025).
7. Котова Л.В. Вплив реформи децентралізації на сферу соціального захисту населення в Україні. *Правовий часопис Донбасу*. 2024. № 3(88). С. 22–27. DOI: 10.32782/2523-4269-2024-88-22-27.
8. Ломоносова Н., Хелашвілі А., Кабанець Ю. Співпраця громад із недержавним сектором у сфері надання соціальних послуг. *Cedos*. 2023 (оновлено у 2024). 166 с.
9. Палатна Д. Розвиток соціальної сфери у сучасних територіальних громадах. *Social Work and Education*. 2022. Vol. 9, № 1. Р. 75–88. DOI: 10.25128/2520-6230.22.1.6.
10. Про затвердження Порядку визначення потреб населення адміністративно-територіальної одиниці/територіальної громади у соціальних послугах: Наказ Міністерства соціальної політики України від 19.04.2023 № 130-Н. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text> (дата звернення: 17.03.2025).
11. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 17.03.2025).
12. Про упровадження програмного комплексу «Інтегрована інформаційна система «Соціальна громада»: Наказ Міністерства соціальної політики України від 12.02.2021 № 79. URL: <https://www.msp.gov.ua/documents/5947.html> (дата звернення: 17.03.2025).
13. Соціальні послуги в Україні: сучасний стан, проблеми, обмеження. Лабораторія законодавчих ініціатив. *Міжнародний фонд Відродження*. 2024. 97 с.
14. Співпраця громад із недержавним сектором у сфері надання соціальних послуг. Соціальний захист. *Cedos*. 24.09.2024. URL: <https://cedos.org.ua/researches/spivpraczja-gromad-iz-nederzhavnym-sektorom-u-sferi-nadannya-soczialnyh-poslug/> (дата звернення: 17.03.2025).
15. Фінансування соціальної сфери: хто фінансує та які процедури? *Децентралізація*. 06.06.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18187> (дата звернення: 17.03.2025).

16. Шляхи до оптимізації соціальних послуг: досвід Вознесенської громади. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. 10.04.2024. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/shlyahy-do-optymizacziyi-soczialnyh-poslug-dosvid-vozneseenskoyi-gromady/> (дата звернення: 17.03.2025).

17. Kotsur V., Kuprii T., Semenets-Orlova I., Skliar N., Drakokhrust T., & Berezovska-Chmil O. Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. 17(6). P. 1–12.

References

1. Bachynska, M. V. (2023). Instytutsiine zabezpechennia sotsialnoi sfery Ukrainy v umovakh viiny [Institutional support of the social sphere of Ukraine in the conditions of war]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 19, 2, 263–271. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.263-271> [in Ukrainian].

2. Bondar, M. I., Tsiatkovska, O. V., & Chemodurova, Ye. Ye. (2021). Sotsialne zabezpechennia v terytorialnykh hromadakh [Social security in territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/916/878>; <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-61> [in Ukrainian].

3. Verkhovod, I. S. (2024). Napriamy analizu sotsialnoi sfery Ukrainy v suchasnykh umovakh [Directions of analysis of the social sphere of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomichniy prostir*, 191, 205–210. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-33> [in Ukrainian].

4. Hordiienko, V. M. (2024). Upravlinnia sotsialnoiu sferoiu v konteksti rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini: analiz teoretychnykh kontseptsii ta perspektyv [Management of the social sphere in the context of the development of territorial communities in Ukraine: analysis of theoretical concepts and perspectives]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35 (74), 4, 65–72. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/10> [in Ukrainian].

5. Demchenko, V. Yu. (2023). Sotsialna infrastruktura terytorialnykh hromad: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Social infrastructure of territorial communities: modern trends and development prospects]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 11, 72–86 [in Ukrainian].

6. Zahrozy ta vyklyky sotsialnoi sfery hromad na tli povnomasshtabnoho vtorhnennia: rezultaty doslidzhennia. (2024, March 27). *Detsentralizatsiia*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/17850> [in Ukrainian].

7. Kotova, L. V. (2024). Vplyv reformy detsentralizatsii na sferu sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini [The impact of the decentralization reform on the sphere of social protection of the population in Ukraine]. *Pravovyi chasopys Donbasu*, 3(88), 22–27. DOI: 10.32782/2523-4269-2024-88-22-27 [in Ukrainian].

8. Lomonosova, N., Khelashvili, A., & Kabanets, Yu. (2023). Spivpratsia hromad iz nederzhavnym sektorom u sferi nadannia sotsialnykh poslug [Community cooperation with the non-state sector in the provision of social services]. *Sedos* [in Ukrainian].

9. Palatna, D. (2022). Rozvytok sotsialnoi sfery u suchasnykh terytorialnykh hromadakh [Development of the social sphere in modern territorial communities]. *Social Work and Education*, 9, 1, 75–88. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.22.1.6>. [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia potreb naselennia administratyvno-terytorialnoi odynytsi/ terytorialnoi hromady u sotsialnykh posluhakh: nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy vid 19.04.2023 № 130-N. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1169-23#Text> [in Ukrainian].

11. Pro sotsialni posluhy: Zakon Ukrainy vid 17 sichnia 2019 roku. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> [in Ukrainian].

12. Pro uprovadzhennia prohramnoho kompleksu «Intehrovana informatsiina systema «Sotsialna hromada»: nakaz Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy vid 12.02.2021 № 79. Retrieved from: <https://www.msp.gov.ua/documents/5947.html> [in Ukrainian].

13. Sotsialni posluhy v Ukraini: suchasnyi stan, problemy, obmezhenia. (2024). [Social services in Ukraine: current state, problems, limitations] *Laboratoriia zakonodavchykh initsiatyv. Mizhnarodnyi fond Vidrozhennia* [in Ukrainian].

14. Spivpratsia hromad iz nederzhavnym sektorom u sferi nadannia sotsialnykh poslug. (2024, September 24). [Community cooperation with the non-state sector in the provision of social services] *Sotsialnyi zakhyst*. Sedos. Retrieved from: <https://ce-dos.org.ua/researches/spivpraczya-gromad-iz-nederzhavnym-sektorom-u-sferi-nadannia-soczialnyh-poslug/> [in Ukrainian].

15. Finansuvannia sotsialnoi sfery: khto finansuiе ta yaki protsedury? (2024, June 6). *Detsentralizatsiia*. Retrieved from: <https://decentralization.ua/news/18187> [in Ukrainian].

16. Shliakhy do optymizatsii sotsialnykh poslug: dosvid Voznesenskoi hromady. (2024, April 10). *Laboratoriia zakonodavchykh initsiatyv*. Retrieved from: <https://parlament.org.ua/analytics/shlyahy-do-optymizacziyi-soczialnyh-poslug-dosvid-vozneseenskoyi-gromady/> [in Ukrainian].

17. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security issues on the european continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(6), 1–12.

Kyrylko Viacheslav

*Graduate Student of the Department Management and Public Administration
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Кирилко Вячеслав Олександрович

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

ORCID: 0009-0008-6392-3757

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10793

HEALTHCARE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS AS A FACTOR IN ENSURING THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF UKRAINE

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Summary. Introduction. The issue of healthcare in the modern world is becoming increasingly relevant in the context of rapid development of scientific and technological progress, numerous demographic and socio-economic changes. High-quality public administration in this area is a tool for implementing an adequate healthcare policy and a key criterion for ensuring the quality of life of the Ukrainian population.

Purpose. The purpose of the article is actualization of the latest mechanisms and instruments of public healthcare management, and the identification of the basic principles of ensuring the effective operation of these mechanisms through the prism of ensuring the quality of life of the population of Ukraine.

Materials and methods. The research was conducted using scientometric Internet databases, as well as comparative analysis, induction and deduction, logical analysis and other methods.

Results. An analysis of the variability of types of public administration mechanisms is made by the author. A comprehensive approach to the gradation of public administration mechanisms is considered, highlighting various classification features. The improved mechanisms of geoinformation support for healthcare management in Ukraine are systematized. The attention is focused on the state mechanisms aimed at creating quasi-market relations in the health care system. It is established that the mechanisms of public administration are formed based on interaction of political, economic, legal, socio-cultural and ideological factors, and their choice is determined by the goals and objectives set by the State in relation to public health.

Further research in this area. The study made it possible to outline the basic principles of ensuring the effective functioning of public administration mechanisms in the healthcare system, which include: complexity, as public administration in the healthcare sector combines numerous mechanisms and instruments covering planning, regulation, financing, information policy, human resource management and monitoring; importance of the legal framework, as legal acts and laws play a leading role in regulating and standardizing activities in the healthcare system; access to information, as it is the integration of modern information technologies and systems that play a key role in ensuring accessibility and quality of healthcare services; establishing partnerships with the public and non-governmental organizations; financial sustainability, which requires effective budget planning, cost-effective monitoring and financial audit.

Key words: mechanisms, public administration, healthcare sector, European integration processes, effective activities, international standards.

Анотація. Вступ. Питання охорони здоров'я в сучасному світі дедалі більше актуалізується в контексті стрімкого розвитку науково-технологічного прогресу, численних демографічних та соціально-економічних змін. Саме якісне публічне управління у цій сфері є інструментом втілення в життя адекватної політики у сфері охорони здоров'я та визначальним критерієм забезпечення якості життя населення України.

Мета. Метою дослідження є актуалізація новітніх механізмів та інструментів державного управління охороною здоров'я, а також визначення основних принципів забезпечення ефективного функціонування цих механізмів через призму забезпечення якості життя населення України.

Матеріали і методи. Дослідження проводилося із використанням наукометричних баз даних Інтернет, а також із застосуванням порівняльного аналізу, індукції та дедукції, логічного аналізу та інших методів.

Результати. Автором проаналізовано варіативність типів механізмів державного управління. Розглянуто комплексний підхід до градації механізмів державного управління з виділенням різних класифікаційних ознак. Систематизовано вдосконалені механізми геоінформаційного забезпечення управління охороною здоров'я в Україні. Акцентовано увагу на державних механізмах, спрямованих на створення квазіринкових відносин у системі охорони здоров'я. Встановлено, що механізми державного управління формуються на основі взаємодії політичних, економічних, правових, соціокультурних та ідеологічних чинників, а їх вибір визначається цілями і завданнями, які ставить перед собою держава щодо охорони здоров'я населення.

Перспективи. Дослідження дало змогу окреслити основні принципи забезпечення ефективного функціонування механізмів державного управління в системі охорони здоров'я, до яких віднесено комплексність, оскільки державне управління у сфері охорони здоров'я поєднує численні механізми та інструменти, що охоплюють планування, регулювання, фінансування, інформаційну політику, управління людськими ресурсами та моніторинг; важливість нормативно-правової бази, оскільки нормативно-правові акти та закони відіграють провідну роль у регулюванні та стандартизації діяльності в системі охорони здоров'я; доступ до інформації, оскільки саме інтеграція сучасних інформаційних технологій та систем відіграє ключову роль у забезпеченні доступності та якості медичних послуг; налагодження партнерських відносин з громадськістю та неурядовими організаціями; фінансова стійкість, що потребує ефективного бюджетного планування, проведення економічно обґрунтованого моніторингу та фінансового аудиту.

Ключові слова: механізми, державне управління, сфера охорони здоров'я, євроінтеграційні процеси, ефективна діяльність, міжнародні стандарти.

Statement of the problem. Discussions on the formation and development of various mechanisms of public administration in the healthcare sector are still ongoing among healthcare researchers.

Analysis of recent researches and publications. The current content of the mechanisms of public administration in the healthcare sector is set out in the scientific works of a group of respected national scientists, such as: D. Gavrychenko [1], V. Hryhorovych [2], V. Karlash [2], S. Knysh [4], L. Krynychko [5], D. Samofalov [6], N. Tkachova [7] and many others. The modern public administration of the national healthcare system of Ukraine is in a state of active transformation, taking into account the trends and requirements determined by the European integration processes in the country and sets itself an important task aimed at preserving and strengthening the physical and mental health of the Ukrainian nation. However, given the intense dynamics of the reform processes taking place in the healthcare sector of Ukraine, this issue is constantly relevant.

The purpose of the article is actualization of the latest mechanisms and instruments of public healthcare management, and the identification of the basic principles of ensuring the effective operation of these mechanisms through the prism of ensuring the quality of life of the population of Ukraine.

Materials and methods. The research was conducted using scientometric Internet databases, as well as comparative analysis, induction and deduction, logical analysis and other methods.

Presentation of the main material of the research. Until recently, healthcare scholars continue to discuss the formation and development of various mechanisms of public administration in the healthcare sector.

V. Zvirych believes that most researchers identify the following types of public administration mechanisms: economic, organizational, legal and political.

Among those less frequently identified by scholars are motivational, informational, and institutional. Researchers identify the same types of mechanisms, such as motivational, social, target, resource and scientific and methodological mechanisms, no more than once. Consequently, it is concluded that each of the authors, taking the fundamental types of public administration mechanisms as a basis, adds several others, taking into account the specifics of the research [8].

O. Fedorchak analyses the definition of a management mechanism and concludes that this concept is divided into three types, namely: mechanisms-mechanisms (instruments), mechanisms-systems (a set of interrelated elements) and mechanisms-processes (a sequence of certain transformations). The researcher distinguishes mechanisms of public (state) management by their functional purpose, which are economic, motivational, organizational, political and legal mechanisms [9].

Another group of scholars prefers an integrated approach to the classification of public administration mechanisms, distinguishing various classification features, including: by methods, public administration mechanisms are divided into economic, organizational, psychological and special; by levers of influence, mechanisms are divided into economic, financial and legal; by instruments of influence, mechanisms are divided into Programmes and technologies; by policy, public administration mechanisms are divided into economic, social, financial, cultural, industrial, legal, informational provisioning [8].

O. Firsova improved the mechanisms of geoinformation support of healthcare management in Ukraine. Particularly, she defined the organizational mechanism of geoinformation support of healthcare as a set of norms, rules and procedures regulating the procedure for interaction between participants of the system (the

organizational and technical component of which is based on geoinformation technologies), taking into account the needs of operational management, long-term planning of medical care and rational allocation of resources in order to preserve and improve public health [10].

D. Karamyshev focused on government mechanisms aimed at creating quasi-market relations in the healthcare system. The idea is that these mechanisms can be used to create conditions for more active participation of the private sector in the healthcare sector and management of medical institutions. The implication is that these mechanisms can be used to create conditions for more active participation of the private sector in the provision of healthcare services and management of healthcare facilities. Thus, this can help improve the quality and accessibility of healthcare services for the population. This can help improve the quality and accessibility of healthcare services for the population [10].

The mechanisms of public administration in the healthcare sector are a complex set of forms, methods, means, levers and instruments that enable the exercise of public administration and regulatory influence on this area. These mechanisms are formed based on interaction of political, economic, legal, socio-cultural and ideological factors, and their choice is determined by the goals and objectives set by the state in relation to public health. In addition, these mechanisms reflect the relationships and interactions between different actors and levels of socio-economic development of the country, including methods, ways and instrumentalities that are crucial in specific conditions.

The research conducted by scientists in the field of public health management in Ukraine in recent years has made it possible to identify the main mechanisms of public administration in this area and to identify new

scientific approaches to their development in the context of reforms and transformations. The formation of new strategic vectors and directions for the development of the healthcare sector at both the global and national levels will further improve the existing mechanisms of public administration in this area. At the same time, active cooperation with the international and European community can strengthen interaction and have a qualitative impact on the improvement of public administration mechanisms in the healthcare sector in Ukraine.

Following the results of expert research, it is important to identify the main modern mechanisms of public administration in the healthcare sector, instruments and methods for their implementation.

In accordance to Fig. 1, which shows the mechanisms, instruments and methods of public administration in the healthcare sector, it is possible to identify the basic principles of ensuring the effective operation of public administration mechanisms in the healthcare system.

Firstly, it is complexity, as public administration in the healthcare sector combines numerous mechanisms and instruments covering planning, regulation, financing, information policy, human resource management and monitoring. This emphasizes the need for a comprehensive approach to achieve effective healthcare governance.

Secondly, the importance of the legal framework is emphasized, as legal acts and laws play a key role in regulating and standardizing activities in the healthcare system. They provide a legal platform for the healthcare system to operate and protect the rights of the population.

Thirdly, access to information, as the integration of modern information technologies and systems plays a key role in ensuring accessibility and quality of healthcare services. The introduction of the “EHealtht”

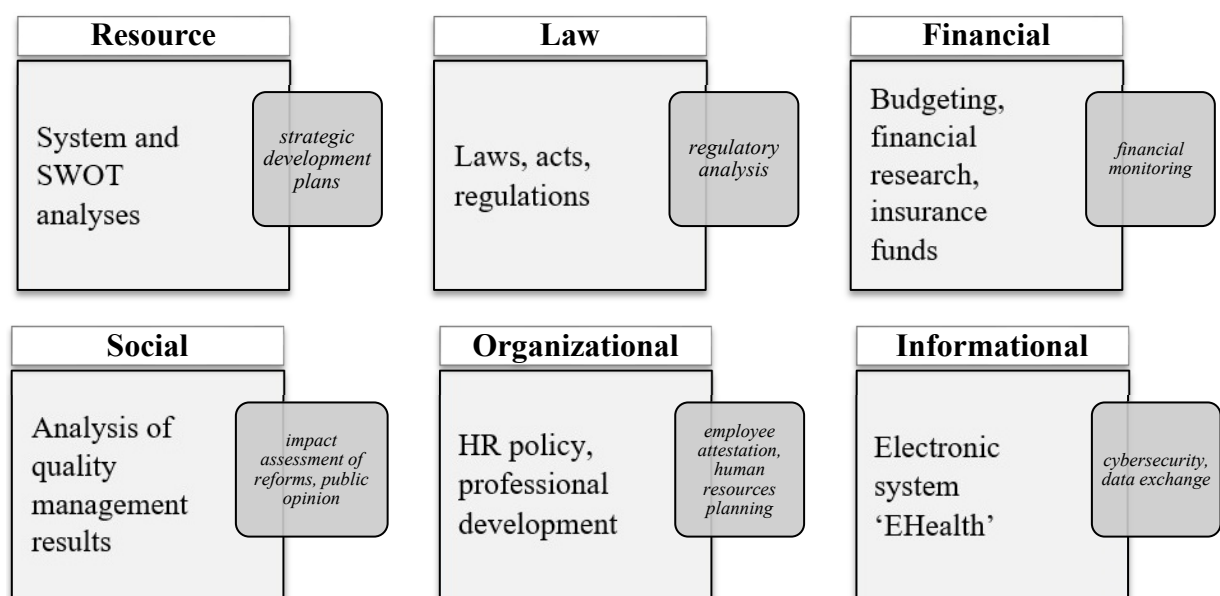


Fig. 1. The latest mechanisms, instruments and methods of public administration in the healthcare sector
Source: author's development

electronic healthcare system, online records and data exchange systems facilitate cooperation between healthcare facilities and improve accountability.

Public participation is also one of the main fundamental principles of ensuring the effective functioning of public administration mechanisms in the healthcare system. We believe that an important aspect of public administration in the healthcare sector is the establishment of partnerships with the public and non-governmental organizations. Public participation helps to ensure the representation of community interests and enhance the effectiveness of public administration.

Last but not least, the financial sustainability pillar, which includes the financial administration of the health system, requires effective budget planning, cost-effective monitoring and financial auditing. This is essential to ensure the sustainability of the healthcare system.

Therefore, while emphasizing additional reflections on the development and improvement of public administration mechanisms in the healthcare system,

we should take into account the continued need for modern transformations and reforms in this area, given the European integration processes, global trends and challenges associated with military operations in Ukraine. The development of public mechanisms in the healthcare sector is intended to create an effective and accessible healthcare system that would best meet the needs of the Ukrainian population and the requirements of international standards for the quality of healthcare services.

Conclusions of this research and prospects for further research in this area. In summary, public administration in the healthcare sector is a rather complex and multidimensional phenomenon, which is due to the need to use a wide range of instruments and mechanisms to ensure the quality of healthcare services, their financial sustainability and accessibility for all categories of citizens. Healthcare is an extremely important area of social activity, as it directly affects the health and well-being of the population.

References

1. Havrychenko, D.H., 2022. Teoretychni pidkhody reformuvannya mekhanizmiv publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Theoretical approaches to reforming public administration mechanisms in the healthcare sector]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, no 1, pp. 68–85 [in Ukrainian].
2. Hryhorovych, V.R., 2010. Udoshkonalennia upravlinskykh mekhanizmiv derzhavnoi pidtrymky systemy okhorony zdorovia v Ukraini [Improving the management mechanisms of state support for the healthcare system in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoshkonalennia ta rozvytok*, no 2. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> [in Ukrainian].
3. Karlash, V.V., 2020. Derzhavne rehuliuвання suchasnym stanom okhorony zdorov'ia Ukrainy [State regulation of the current state of healthcare in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no 1. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/28.pdf [in Ukrainian].
4. Knysh, S.V., 2019. *Administrative and legal relations in the healthcare sector*. PhD Thesis. Ternopil [in Ukrainian].
5. Krynychko, L.R., 2020. Rozrobka kadrovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia [Development of a personnel mechanism for public administration of the healthcare system]. *Derzhavne upravlinnia: udoshkonalennia ta rozvytok*, no 3. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf [in Ukrainian].
6. Samofalov, D.O., 2020. Uprovadzhennia elektronnoi systemy okhorony zdorovia yak skladnyk publichnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia: svitovy dosvid [Implementation of the electronic healthcare system as a component of public healthcare management: international experience]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannya*, no 1(44), pp. 92–99 [in Ukrainian].
7. Tkachova, N.M., 2018. Napriamy reformuvannya derzhavnoi polityky v sferi okhorony zdorovia [Directions for reforming state policy in the healthcare sector]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no 8, pp. 83–86 [in Ukrainian].
8. Zvirych, V.V., 2022. Naukovo-prykladni pidkhody u doslidzhenni mekhanizmu publichnoho upravlinnia personalom u haluzi okhorony zdorovia [Scientific and Applied Approaches to the Study of the Mechanism of Public Personnel Management in the Healthcare Sector]. *Derzhava ta rehion*, no 1 (75). Available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2022/4.pdf [in Ukrainian].
9. Fedorchak, O., 2008. Klasyfikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia [Classification of public administration mechanisms]. *Demokratychnе vriaduvannya: naukovy visnyk*, no 1. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> [in Ukrainian].
10. Firsova, O.D., 2016. *Mechanisms of geoinformation support of public health management in Ukraine*. Ph. D. Thesis. Kyiv.
11. Karamyshev, D.V., & Shevchenko, V.I., 2010. Derzhavni mekhanizmy rehuliuвання resursnoho zabezpechennia systemy okhorony zdorovia v ekonomichnii modeli rozpodilu finansiv [State mechanisms for regulating healthcare resources in the economic model of financial allocation]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, no 22. pp. 60–64 [in Ukrainian].

УДК 342.9:342.7

Величко Лариса Юріївна

завідувач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Velichko Larisa

Head, Department of Law, National Security and European Integration

Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration" of

V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0003-3029-4719

Михайлець Лариса Михайлівна

старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Mykhaylets Larysa

Senior lecturer of the Department of Law, National Security and European Integration

Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration" of

V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0001-7076-280X

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10831

МЕХАНІЗМИ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРЕВЕНТИВНИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ДИТЯЧОЇ ЗЛОЧИННОСТІ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ПРАВООХОРОННОЇ СИСТЕМИ

LEGAL REGULATION MECHANISMS OF PREVENTIVE MEASURES AGAINST JUVENILE DELINQUENCY IN THE CONTEXT OF LAW ENFORCEMENT SYSTEM REFORM

Анотація. Вступ. У сучасних умовах рівень дитячої злочинності є серйозною соціально-правовою проблемою, яка впливає на безпеку суспільства, ефективність системи правосуддя та соціальну інтеграцію неповнолітніх правопорушників. У зв'язку з реформуванням правоохоронної системи України зростає потреба в удосконаленні правових механізмів превентивних заходів, оскільки традиційні методи є недостатньо ефективними в сучасних умовах.

Мета. Метою дослідження є аналіз та оцінювання сучасних механізмів правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності, виявлення недоліків у чинній системі запобігання правопорушенням серед неповнолітніх.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правове забезпечення у сфері боротьби з дитячою злочинністю; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у царині правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності в умовах реформування правоохоронної системи.

Для досягнення мети дослідження використано комплекс наукових методів, які забезпечують об'єктивність та повноту аналізу правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності в умовах реформування правоохоронної системи, зокрема діалектичний, формально-юридичний та порівняльно-правовий методи.

Результати. У науковій статті розкрито основні проблеми правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності в Україні. Серед основних недоліків виявлено недостатню координацію між державними органами та інституціями, недосконалість законодавчої бази, відсутність дієвих механізмів контролю за профілактичними програмами та недостатній рівень фінансування превентивних заходів.

Перспективи. Подальші дослідження у сфері правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності мають урахувати як сучасні виклики, так і новітні тенденції у сфері ювенальної юстиції й правоохоронної діяльності та повинні бути спрямовані на вдосконалення правових, організаційних і соціальних механізмів запобігання дитячій злочинності.

Ключові слова: дитяча злочинність, правове регулювання, правоохоронна діяльність, превентивні заходи, проти-правна поведінка, запобігання, захист прав дітей, ювенальна превенція.

Summary. Introduction. In modern conditions, the level of juvenile delinquency remains a serious socio-legal problem that affects the security of society, the effectiveness of the justice system, and the social integration of juvenile offenders. In connection with the reform of the law enforcement system of Ukraine, there is a growing need to improve the legal mechanisms of preventive measures, as traditional methods are not effective enough for modern conditions.

Purpose. The purpose of the study is to analyze and evaluate modern mechanisms of legal regulation of preventive measures against juvenile crime.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support in the field of combating juvenile delinquency; 2) works of domestic and foreign authors who carry out their scientific and practical research in the field of legal regulation of preventive measures against juvenile delinquency in the context of law enforcement reform.

To achieve the purpose of the study, the author uses a range of scientific methods which ensure objectivity and completeness of the analysis of legal regulation of preventive measures against child crime in the context of law enforcement reform, in particular, dialectical, formal legal and comparative legal methods.

Results. The scientific article reveals the main problems of legal regulation of preventive measures regarding juvenile delinquency in Ukraine. Among the key shortcomings identified are insufficient coordination between state bodies and institutions, the imperfection of the legislative framework, the lack of effective mechanisms for monitoring preventive programs, and an insufficient level of financing for preventive measures.

Discussion. Further research in the field of legal regulation of preventive measures against juvenile delinquency should take into account both current challenges and the latest trends in juvenile justice and law enforcement activities. It should focus on improving the legal, organizational, and social mechanisms for preventing juvenile delinquency.

Key words: legal regulation, juvenile delinquency, juvenile prevention, preventive measures, law enforcement activities, prevention, protection of children's rights, unlawful behavior.

Постановка проблеми. У сучасних умовах дитяча злочинність є однією з найактуальніших соціально-правових проблем, що має вагомий вплив на забезпечення суспільної безпеки, ефективність правосуддя та інтеграцію неповнолітніх правопорушників у соціум. З огляду на процеси реформування правоохоронної системи України, постає необхідність удосконалення правових механізмів превентивних заходів, оскільки традиційні методи не забезпечують належної ефективності в умовах новітніх викликів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю виявлення ефективних правових інструментів, які сприятимуть зниженню рівня дитячої злочинності та підвищенню результативності профілактичних заходів. Зміни у структурі правоохоронних органів, запровадження інноваційних підходів до забезпечення правопорядку та посилення акценту на правах людини створюють як нові можливості, так і виклики у сфері протидії дитячій злочинності. Важливе значення має координація діяльності державних органів і громадських інституцій у запобіганні правопорушенням серед неповнолітніх, що потребує оновлення нормативно-правової бази, зміцнення міжвідомчої взаємодії та впровадження ефективних механізмів превенції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти цієї проблеми вже перебували у фокусі наукової уваги українських правознавців. Зокрема, психобіологічні та індивідуально-психологічні

чинники, що впливають на поведінкові відхилення неповнолітніх дослідили Л. Вольнова та В. Щербій. Учені також розглянули особливості профілактики девіантної поведінки серед дітей [1]. Науковиця Л. Дубчак наголошує, що злочинність неповнолітніх є окремою складовою загальної злочинності, яка має специфіку, зумовлену віком правопорушників (від 14 до 18 років), і фактично формує потенційний «резерв» злочинності дорослих [2]. Автори Н. Сметаніна та Т. Граб звертають увагу на те, що найбільш тяжкі злочини, як правило, вчиняють підлітки з неблагополучних соціальних груп [3]. Учений А. Сизоненко вважає одним з ефективних методів профілактики злочинності серед неповнолітніх організацію спільних рейдів батьків, педагогів і представників громадськості в місцях, де підлітки часто проводять час, щоб виявляти потенційно небезпечні для їхнього виховання середовища [4]. Дослідниця Н. Ортинська виокремлює особливості правового статусу неповнолітніх, зокрема відсутність повної дієздатності, розширене коло прав порівняно з дорослими, менший обсяг обов'язків, а також перебування під особливим захистом держави та суспільства [5]. Зв'язок між періодами розвитку особистості та життєвими завданнями аналізує О. Дубіна [6]. Науковці С. Шатрава, І. Рязанцева, Г. Парханов зазначають, що важливо приділяти увагу не лише каральній функції щодо неповнолітніх, а й виховним та превентивним заходам [7]. Дослідник А. Сизоненко

в іншій своїй роботі підкреслює, що застосування жорстких покарань до неповнолітніх здебільшого є недоцільним [8]. Динаміку кількості злочинів, здійснених неповнолітніми, та аналіз їхніх причин здійснили автори колективної монографії «Кримінальна ситуація в Україні в умовах війни: основні тенденції» [9].

Попри значну теоретичну й практичну цінність наукових досліджень, чинний правовий механізм захисту прав неповнолітніх у справах про адміністративні правопорушення потребує нового підходу.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють профілактичну діяльність у сфері захисту прав дітей, є:

- 1) Закон України «Про Національну поліцію», у якому в ст. 23 визначено, що поліція виконує превентивні та профілактичні заходи для запобігання правопорушенням [10];
- 2) Закон України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей», у ст. 5 якого передбачено обов'язок підрозділів Національної поліції виявляти причини та умови, що сприяють правопорушенням серед дітей, і вживати заходів для їх усунення [11];
- 3) Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству», у ст. 10 якого передбачено постановку кривдників на профілактичний облік та проведення з ними відповідної роботи [12].

Мета статті. Метою дослідження є аналіз та оцінювання сучасних механізмів правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності, виявлення недоліків у чинній системі запобігання правопорушенням серед неповнолітніх, а також визначення перспективних напрямів реформування відповідних правових норм та інституційних механізмів у контексті реформування правоохоронної системи.

Для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань:

- 1) проаналізувати вплив реформування правоохоронної системи на механізми превенції дитячої злочинності;
- 2) визначити нові підходи до захисту прав дитини, що потребують комплексних змін у законодавстві;
- 3) розробити пропозиції щодо покращення взаємодії між державними та недержавними установами у сфері превенції дитячої злочинності.

Виклад основного матеріалу досліджень.

Проблема дитячої злочинності є однією з основних у сфері правозастосування та суспільної безпеки, оскільки правопорушення, вчинені неповнолітніми, не лише негативно впливають на самих дітей, але й становлять загрозу для майбутнього суспільства. Запобігання злочинності серед дітей вимагає комплексного підходу, що охоплює як правові, так і соціальні механізми, спрямовані на профілактику та ресоціалізацію неповнолітніх правопорушників.

В Україні процес реформування правоохоронної системи, що триває останніми роками, значно впли-

ває на механізми превенції дитячої злочинності. Упровадження нових підходів до ювенальної юстиції, посилення акценту на дотриманні прав дитини та інтеграція європейських стандартів правозахисту потребують відповідних змін у правовому регулюванні превентивних заходів. Проте, попри зусилля держави в цьому напрямі, рівень злочинності серед неповнолітніх залишається високим, що свідчить про необхідність удосконалення наявних механізмів правового регулювання.

Реформування правоохоронної системи України спрямоване на підвищення ефективності превентивних заходів щодо дитячої злочинності. Одним із важливих механізмів правового регулювання є законодавче закріплення спеціальних програм профілактики правопорушень серед неповнолітніх. Такі програми передбачають співпрацю поліції, органів соціального захисту, освітніх установ і громадських організацій. Важлива роль у правовій регуляції належить Закону України «Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей», який визначає порядок роботи з дітьми, що опинилися в складних життєвих обставинах [11].

Останні роки характеризуються суттєвими змінами у структурі злочинності серед неповнолітніх. За даними кримінологічних досліджень, спостерігається зростання частки тяжких і особливо тяжких злочинів серед молоді. Дві третини правопорушень, скоєних неповнолітніми, припадають на крадіжки: кожна четверта — з житлових приміщень, кожна п'ята — зі складів, магазинів, баз та інших торгових об'єктів. Близько 10% злочинів становлять грабежі, приблизно 5% — випадки хуліганства, а ще 3% — незаконне заволодіння автотранспортом. Також помітним є стрімке збільшення кількості неповнолітніх, притягнутих до відповідальності за правопорушення, пов'язані з наркотичними речовинами, здебільшого без наміру їх подальшого збуту. Висока активність молоді у вчиненні певних видів злочинів підтверджується збільшенням їхньої частки серед усіх вікових категорій правопорушників [13, с. 262].

Схильність неповнолітніх до протиправної поведінки, як і у випадку з дорослими, зумовлюється певним комплексом чинників. До них належать антисуспільні погляди, вплив соціального середовища та життєві обставини, які сприяють формуванню протиправних намірів.

Антисуспільні переконання, що нерідко стають основою для кримінальної поведінки, формуються під впливом різноманітних зовнішніх чинників. Важливу роль у цьому процесі відіграє середовище, у якому зростає підліток. Наприклад, виховання в дисфункційних сім'ях, де присутні насильство, алкоголізм чи наркозалежність, суттєво підвищує ризик формування девіантних установок. Оточення, що складається з криміналізованих груп або однолітків із подібними нахилами, також сприяє засвоєнню протиправних норм поведінки.

До зовнішніх факторів, що впливають на становлення особистості, належать соціально-економічні умови, культурний рівень і доступність освіти. Обмежений доступ до якісного навчання, культурних заходів та можливостей для самореалізації звужує перспективи молоді в легальному полі. Це може спричиняти почуття розчарування й безвиході, що, відповідно, підштовхує до пошуку альтернативних, часто незаконних способів розв'язання проблем.

Життєві обставини, взаємодіючи з антисуспільними поглядами, можуть стати поштовхом до злочинної поведінки. Серед таких факторів можна виокремити особисті кризи, соціально-економічні труднощі та психологічний тиск. Наприклад, втрата близької людини, тривалі конфлікти з батьками чи однолітками, а також економічна нестабільність можуть посилити девіантні схильності та підштовхнути до вчинення правопорушення.

При аналізі протиправної поведінки неповнолітніх важливо враховувати їхні індивідуальні психологічні особливості. Такі риси, як імпульсивність, низька толерантність до стресу та схильність до ризикованих вчинків, можуть сприяти формуванню девіантної поведінки. Взаємодія цих особистісних характеристик із несприятливими соціальними умовами та антисуспільними переконаннями створює складний механізм, що може призвести до вчинення кримінальних дій.

Таким чином, схильність неповнолітніх до правопорушень є наслідком впливу низки чинників, серед яких соціальне середовище, особистісні особливості та зовнішні обставини. Формування поведінкових моделей дітей та підлітків здебільшого визначається процесами, що відбуваються в суспільстві, зокрема економічними, ідеологічними, культурними, демографічними та соціально-психологічними чинниками.

Запобігання ювенальній злочинності є комплексним завданням, у якому важливу роль відіграють загальносоціальні заходи. Вони створюють основу для зниження впливу соціально-економічних чинників, що сприяють злочинній поведінці, а також підсилюють ефективність спеціально-кримінологічних та індивідуальних превентивних заходів.

Щодо загальносоціального запобігання злочинності, то важливо підкреслити, що його основна мета полягає в усуненні або зменшенні криміногенних ризиків у суспільстві та поступовому викоріненні негативних явищ, що сприяють формуванню злочинного потенціалу. До таких факторів належать економічні та політичні кризи, майнова нерівність, корупційне збагачення окремих осіб, високий рівень безробіття, затримки виплат заробітної плати, зростання рівня бідності, моральний занепад, поширення наркоманії, алкоголізму, проституції та безпритульності [14, с. 134].

На міжнародному рівні питання запобігання злочинності серед неповнолітніх закріплене в Керівних принципах запобігання злочинності серед неповно-

літніх Організації Об'єднаних Націй (Ер-Ріядських керівних принципах). У цьому документі підкреслюється необхідність залучення всього суспільства до створення умов для гармонійного розвитку дітей і підлітків, заснованих на повазі до їхньої особистості та підтримці соціальної стабільності. Важливу роль відіграє державна політика, спрямована на зміцнення інституту сім'ї та створення механізмів допомоги сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах [15].

Керівні принципи також містять рекомендації щодо розроблення й реалізації ефективної державної політики у сферах освіти, підтримки молоді на рівні громад, формування позитивного інформаційного середовища та впровадження соціальних програм для молоді. Особливо наголошується на необхідності державної підтримки ініціатив, спрямованих на створення безпечного середовища для розвитку підлітків, включно з фінансуванням програм охорони здоров'я, психічного благополуччя, забезпеченням якісного харчування, житла, а також заходів, спрямованих на профілактику наркотичної та алкогольної залежності.

Проблема запобігання ювенальній злочинності знайшла своє відображення і в Рекомендаціях Комітету міністрів Ради Європи № R (87) 20 щодо соціального впливу на злочинність неповнолітніх. У цьому документі урядам держав-членів рекомендовано вживати заходів, що сприяють соціальній адаптації молоді, зокрема розробляти комплексні політики, які сприятимуть соціальній інтеграції підлітків, та запроваджувати спеціальні освітні й соціальні програми в закладах освіти, молодіжних і спортивних центрах, спрямовані на підтримку дітей і підлітків, які стикаються з серйозними труднощами в процесі соціалізації [16].

Проте, як показує практика, чинні заходи не завжди є достатньо ефективними. Це зумовлює необхідність модернізації наявних механізмів і розроблення нових превентивних стратегій, які відповідатимуть сучасним соціально-економічним реаліям і можливостям держави у сфері соціальної політики.

Одним з основних чинників, що впливає на протиправну поведінку неповнолітніх, є соціально-економічна нерівність, яка визначає рівень доступу дітей до якісної освіти, медичних послуг і загального добробуту. Саме тому запровадження державних програм підтримки для малозабезпечених сімей може суттєво покращити їхні життєві умови та сприяти формуванню більш рівноправного суспільства.

Важливою ініціативою в цьому напрямі є забезпечення безкоштовного харчування в закладах середньої освіти. Це дозволить не лише гарантувати дітям необхідний рівень харчування для їхнього фізичного та когнітивного розвитку, а й зменшити фінансове навантаження на сім'ї.

Запровадження безоплатного проїзду в громадському транспорті для дітей із малозабезпечених

сімей є ще однією важливою ініціативою, що сприяє забезпеченню рівного доступу до освіти та позашкільних заходів. Це особливо актуально для дітей із сільської місцевості, де значні відстані до закладів освіти можуть обмежувати можливості для навчання та саморозвитку. Також варто розглянути можливість надання пільг на проїзд до літніх таборів та оздоровчих закладів. Літній відпочинок не лише сприяє фізичному та психічному здоров'ю дітей, а й допомагає розвивати соціальні навички, сприяє інтеграції в суспільство та формуванню позитивних моделей поведінки.

Не менш важливим є питання доступу до вищої освіти. Запровадження пільг для дітей із малозабезпечених родин під час вступу до закладів вищої освіти дозволяє мінімізувати соціальну нерівність та сприяє економічній мобільності молоді. Рівні можливості в здобутті якісної освіти є фундаментальним елементом у подоланні соціально-економічних розривів та створенні конкурентоспроможного суспільства.

У контексті загальносоціального запобігання ювенальній злочинності варто особливу увагу приділити профілактиці вживання алкоголю та наркотичних речовин неповнолітніми. Доведено, що залежність від психоактивних речовин є одним з основних чинників, що сприяють вчиненню кримінальних правопорушень серед молоді.

Важливо розширювати заходи превентивного характеру, які передбачають:

- 1) посилений контроль за продажем алкоголю та наркотичних речовин неповнолітнім через регулярні перевірки та рейди;
- 2) моніторинг підозрілих місць, де може відбуватися незаконний обіг наркотичних речовин;
- 3) проведення освітніх кампаній серед молоді про шкідливий вплив психоактивних речовин;
- 4) забезпечення доступу до психологічної підтримки та реабілітаційних програм для тих, хто вже має проблеми зі вживанням шкідливих речовин.

Ефективність таких заходів має оцінюватися за допомогою наукових досліджень та аналізу статистичних даних. Постійний моніторинг дозволяє виявляти слабкі місця в наявних програмах і вчасно адаптувати стратегії боротьби з ювенальною злочинністю. Використання сучасних методів аналізу, таких як машинне навчання та великі дані, може допомогти прогнозувати ризики та розробляти більш точкові заходи втручання.

Інтеграція діяльності різних соціальних інститутів є важливим елементом спеціально-кримінологічного запобігання. Вона передбачає взаємодію правоохоронних органів, освітніх закладів, соціальних служб, громадських організацій та інших структур, що сприяє комплексному підходу до запобігання правопорушенням. Такий формат співпраці охоплює різні сфери суспільного життя, створюючи умови, що знижують рівень криміногенної поведінки. Основна мета спеціально-кримінологічних заходів полягає в запобіганні зло-

чинам на різних етапах їх можливого вчинення та у впливі на осіб, які вже здійснили правопорушення.

До основних об'єктів спеціально-кримінологічного запобігання належать: злочинність як явище; фактори, що її зумовлюють; особа правопорушника; умови формування особистості злочинця, що можуть піддаватися корекції.

Спеціально-кримінологічне запобігання має комплексний характер, що передбачає: здійснення цілеспрямованої профілактичної діяльності; взаємодію різних елементів системи по горизонталі (співпраця) та вертикалі (підпорядкування); дотримання управлінських механізмів профілактики; формування відповідної поведінкової стратегії залежно від стану об'єкта запобіжного впливу [9].

Профілактика кримінально-протиправної поведінки серед підлітків має ґрунтуватися на таких принципах:

- 1) аналіз соціального середовища, умов життя та виховання неповнолітніх;
- 2) дослідження особливостей девіантної поведінки на різних її стадіях;
- 3) визначення ролі мотиваційних чинників у механізмі вчинення правопорушень;
- 4) підбір адекватних заходів кримінально-правового та кримінологічного впливу відповідно до тяжкості правопорушення [9].

Значну роль у профілактиці відіграє врахування факторів, що впливають на девіантну поведінку неповнолітніх, зокрема соціально-економічних, сімейних, освітніх та особистісних аспектів. Комплексний аналіз цих чинників сприяє глибшому розумінню причин правопорушень і розробленню ефективних заходів їх запобігання.

Ювенальна поліція виконує важливу функцію виявлення адміністративних правопорушень, що є одним з інструментів превентивного впливу. Офіційна реакція на правопорушення зменшує ймовірність його повторного вчинення. При цьому адміністративна практика спрямована не лише на неповнолітніх правопорушників, а й на дорослих, зокрема на батьків або осіб, які вчиняють правопорушення щодо дітей.

Таким чином, запобігання підлітковій злочинності потребує системного підходу, що охоплює профілактичні заходи, міжвідомчу співпрацю, ефективний контроль із боку правоохоронних органів та соціальну підтримку неповнолітніх.

Більшість неповнолітніх, які вчиняють правопорушення, зазвичай отримують попередження. Поліцейські підрозділи ювенальної превенції здійснюють індивідуальні профілактичні заходи щодо дітей, які перебувають на профілактичному обліку, зокрема:

- 1) регулярно, не рідше ніж раз на місяць, проводять профілактичні бесіди з дитиною за місцем її проживання, навчання або роботи;
- 2) організовують роз'яснювальні та попереджувальні бесіди з батьками, законними представниками та іншими членами сім'ї, щоб усунути причини

й умови, які могли сприяти вчиненню правопорушення;

- 3) розробляють індивідуальний план профілактичної роботи на основі аналізу особистісних характеристик дитини та її поведінки;
- 4) здійснюють виїзди за місцем проживання дитини з метою оцінювання житлових умов та виявлення можливих негативних факторів, що можуть впливати на неї та спонукати до правопорушень [9].

Окрім індивідуальної роботи, важливу роль відіграють заходи загальної профілактики, спрямовані на всіх здобувачів закладів освіти. До них належать лекції, флешмоби, інтерактивні заняття та воркшопи. Водночас робота з дітьми, схильними до девіантної поведінки, вимагає більш цілеспрямованих методів, орієнтованих на їхню індивідуальну корекцію.

Ще одним важливим напрямом превентивної діяльності є взаємодія з громадськістю, громадськими організаціями та недержавними установами. Така співпраця дозволяє об'єднати зусилля у сфері як загальної, так і індивідуальної профілактики. Оскільки ефективна профілактика потребує комплексного підходу, до роботи залучаються не лише поліцейські, а й психологи, соціальні служби, які забезпечують підтримку дитини, організовують її змістовне дозвілля, що сприяє формуванню позитивної моделі поведінки.

Аналіз механізмів запобігання правопорушенням серед неповнолітніх свідчить, що їхня ефективність залежить від узгодженої та системної взаємодії державних органів. Формування єдиної скоординованої системи профілактики є пріоритетним завданням для всіх країн світу, оскільки питання правопорушень серед дітей має важливе соціальне значення.

Суттєву роль у системі превентивних заходів відіграє реформування ювенальної юстиції, яке передбачає застосування медіаційних процедур, альтернативних покарань та ресоціалізаційних програм для неповнолітніх правопорушників. Важливим інструментом правового регулювання є запровадження системи «відновного правосуддя», що дозволяє мінімізувати каральний вплив на дитину та сприяти її соціальній адаптації. Також актуальним є вдосконалення діяльності підрозділів ювенальної превенції Національної поліції України, зокрема через розширення їхніх повноважень у сфері раннього виявлення ризиків девіантної поведінки серед дітей.

Для профілактики кримінальних правопорушень, що вчиняються агресивними молодіжними групами, поліція може впроваджувати такі стратегії:

- 1) взаємодія з батьками, спрямована на підвищення їхньої обізнаності щодо контенту, який переглядають їхні діти, а також на формування навичок контролю за інтересами й діяльністю підлітків в онлайн-просторі;
- 2) рекомендація спільного проходження з дитиною базового курсу з кібербезпеки та подальше обговорення отриманих знань;

- 3) організація інформаційно-просвітницьких заходів для неповнолітніх, спрямованих на роз'яснення можливих негативних наслідків неконтрольованого доступу до небезпечного контенту, що містить пропаганду насильства чи інших антисоціальних явищ;
- 4) проведення роз'яснювальної роботи серед підлітків щодо ознак деструктивних соціальних груп в інтернеті, які можуть пропагувати насильство, порушення громадського порядку, вчинення злочинів або інших протиправних дій;
- 5) моніторинг інтернет-ресурсів для виявлення й блокування сайтів, які поширюють контент, що прямо або опосередковано пропагує насильницьку поведінку та інші протиправні дії;
- 6) запровадження заходів для запобігання формуванню агресивного молодіжного середовища, що передбачає відвідування місць відпочинку молоді (кафе, бари, нічні клуби), виявлення груп з агресивними тенденціями, спостереження за їхньою поведінкою, проведення профілактичних бесід та, за необхідності, вживання заходів адміністративного чи кримінального реагування;
- 7) проведення профілактичних занять у закладах освіти, спрямованих на ознайомлення молоді з діяльністю деструктивних соціальних угруповань, зокрема тих, що мають ознаки сектантства або радикального спрямування, а також роз'яснення правових наслідків участі в таких групах та персональної відповідальності їхніх учасників.

Отже, ефективність правових механізмів запобігання дитячій злочинності залежить від комплексного підходу, що охоплює не лише зміни в законодавстві, а й формування сприятливого соціального середовища для дітей. Важливим аспектом є впровадження сучасних методів профілактики, орієнтованих на освітню та виховну роботу, а також активне залучення громадянського суспільства до подолання цієї проблеми.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу до реформування механізмів правового регулювання превентивних заходів щодо дитячої злочинності, що передбачає законодавчі зміни, організаційні реформи та активне залучення суспільства до процесу профілактики правопорушень серед дітей.

Визначено, що важливим чинником зниження рівня правопорушень серед дітей є правильний вибір форм і методів профілактики, своєчасне виявлення причин та умов, що сприяють правопорушенням, а також ефективне планування та реалізація необхідних профілактичних заходів. Пропонується створення єдиної координаційної платформи, де державні та недержавні установи могли б обмінюватися актуальними даними щодо неблагополучних сімей, дітей із групи ризику та випадків порушення їхніх прав. Така платформа могла б містити інформацію про наявні програми допомоги та спрощувати комунікацію між усіма зацікавленими сторонами.

Таким чином, запобігання підлітковій злочинності потребує системного підходу, що охоплює профілактичні заходи, міжвідомчу співпрацю, ефективний контроль із боку правоохоронних органів та соціальну підтримку неповнолітніх. Організація регулярних спільних тренінгів для поліцейських, соціальних працівників, педагогів і представників громадських організацій допоможе підвищити якість їхньої роботи та ефективніше реагувати на загрози.

Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі ефективності комплексних заходів у запобіганні злочинності, зокрема в контексті соціально-економічної нерівності та впливу соціальних програм на зменшення криміногенних ризиків. Окрім того, важливим напрямом є вивчення ролі ювенальної поліції в превентивній діяльності, зокрема щодо агресивних молодіжних груп, а також розроблення стратегій для зміцнення соціальної згуртованості серед молоді.

Література

1. Вольнова Л., Щербій В. Гендерні відмінності вияву агресивної поведінки особистістю юнацького віку в умовах пандемії. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія: Психологічні науки*. 2022. Вип. 17 (62). С. 5–14. [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17\(62\).01](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).01).
2. Дубчак Л. М. Міжнародна політика захисту прав людини в умовах глобалізації. *Право та державне управління*. 2019. № 1 (34). С. 45–51. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/9.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
3. Сметаніна Н. В., Граб Т. В. Кримінологічна характеристика злочинності неповнолітніх: сучасні тенденції. *Право і суспільство*. 2018. № 6 (2). С. 173–177. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/17293/3/Smetanina_173-177.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
4. Сизоненко А. С. Детермінанти злочинної поведінки неповнолітніх. *Юридичний вісник*. 2021. № 6. С. 127–135. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2021/15.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
5. Ортинська Н. В. Правовий статус неповнолітніх: теоретико-правове дослідження: автореф. дис ... докт. юр. наук: 12.00.01. Львів, 2017. 39 с. URL: https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2017/6685/avtoref_ortynska.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
6. Дубіна О. М. Адміністративні правопорушення, що вчиняються неповнолітніми: аналіз статистики і судової практики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 257–260. URL: http://lsej.org.ua/2_2024/63.pdf (дата звернення: 13.03.2025).
7. Шатрава С. О., Рязанцева І. М., Парханов Г. Р. Превентивна діяльність Національної поліції України як об'єкт адміністративно-правового дослідження. *Наше право*. 2023. № 3. С. 103–109. <https://doi.org/10.32782/NP.2023.3.15>.
8. Сизоненко А. С. Запобігання ювенальній злочинності в Україні: теоретичний підхід до проблеми. *Право. UA*. 2022. № 1. С. 121–127. URL: <https://pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/archive/Pravo-ua-2022-1/121.pdf> (дата звернення: 13.03.2025).
9. Кримінальна ситуація в Україні в умовах війни: основні тенденції. 2023 рік : монографія / М. Г. Вербенський та ін. Київ: Юрінком Інтер, 2023. 388 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/388953740_Kriminalna_situacia_v_Ukraini_v_umovah_vijni_osnovni_tendencii_2023_rik (дата звернення: 13.03.2025).
10. Про Національну поліцію : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII (в редакції від 16.08.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 17.03.2025).
11. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей : Закон України від 24.01.1995 № 20/95-ВР (в редакції від 03.08.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.03.2025).
12. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України № 2229-VIII від 07.12.2017 (в редакції від 19.12.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> (дата звернення: 17.03.2025).
13. Зеленський Є. С., Карпенко О. М. Особливості облікової діяльності поліцейських ювенальної превенції. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 7. С. 261–263. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/67>.
14. Демський Н. В. Реалізація підрозділами превентивної діяльності Національної поліції принципу взаємодії з населенням у сфері профілактики правопорушень. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 359–362. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/87>.
15. Принципи № 995_861 від 14.12.1990. Керівні принципи запобігання злочинності серед неповнолітніх Організації Об'єднаних Націй (Ер-Ріядські керівні принципи). URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/156114__156114 (дата звернення: 13.03.2025).
16. Плани дій Ради Європи для України. *Постійне представництво України при Раді Європи: вебсайт*. 2023. URL: <https://coe.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/plani-dij-radi-yevropi-dlya-ukrayini> (дата звернення: 13.03.2025).

References

1. Volnova, L., & Shcherbij, V. (2022). Gender differences in the manifestation of aggressive behavior by adolescents during a pan-

demic]. *Naykovuj chaspous YDY imeni Muhajla Dragomanova. Psuhologichni nauky*. Vol. 17. № 62. pp. 5–14 [https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17\(62\).01](https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series12.2022.17(62).01) [in Ukrainian].

2. Dybchak, L. M. (2019). Miznarodna polituka zahusty prav lyudunu v ymovah globalizatsii [International human rights policy in the context of globalization]. *Pravo ta derzavne upravlinnya*. Vol. 1. № 34. pp. 45–51. Retrieved from http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/9.pdf [in Ukrainian].

3. Smetanina, N. V., & Grab T. V. (2018). Kriminologichna harakterystyka zlochunosti nepovnnolitnih: sychasni tendentsii [Criminological characteristics of juvenile crime: current trends]. *Pravo i suspilstvo*. № 6 (2). pp. 173–177. Retrieved from https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/17293/3/Smetanina_173-177.pdf [in Ukrainian].

4. Suzonenko, A. S. (2021). Determinantu zlochunoi povedinky nepovnnolitnih. [Determinants of juvenile criminal behavior]. *Yuruduchnuj visnyk*. № 6. pp. 127–135. Retrieved from http://yurvisnyk.in.ua/v6_2021/15.pdf [in Ukrainian].

5. Ortunska, N. V. (2017). Pravovuj statys nepovnnolitnih: teoretuko-pravove doslidzennya [Legal status of minors: theoretical and legal research]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Lviv. Retrieved from https://old.lpnu.ua/sites/default/files/dissertation/2017/6685/avtoref_ortynska.pdf [in Ukrainian].

6. Dybina, O. M. (2024). Administrativni pravoporyshennya, shcho vcnunyayutsya nepovnnolitnimu: analiz statutuku i sydovoi praktuku [Administrative offenses committed by minors: analysis of statistics and case law] *Yuruduchnuj naykovuj elektronnyj zyrnal*. № 2. pp. 257–260. http://lsej.org.ua/2_2024/63.pdf [in Ukrainian].

7. Shatrava, S. O., Riazantseva, I. M., & Parkhanov, H. R. (2023). Preventivna diyalnist Natsionalnoi politsii Ykraiynu yak ob'ekt administrativno-pravovogo doslidzennya [Preventive activities of the National Police of Ukraine as an object of administrative and legal research]. *Nashe pravo*. № 3. pp. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/NP.2023.3.15> [in Ukrainian].

8. Suzonenko, A. S. (2022). Zapobigannya yuvenalnij zlochunosti v Ykraiynu: teoretichnuj pidhid do problem [Prevention of juvenile crime in Ukraine: a theoretical approach to the problem]. *Pravo.UA*. № 1. pp. 121–127. Retrieved from <https://pravo.unesco-socio.in.ua/wp-content/uploads/archive> [in Ukrainian].

9. Verbensky M. (Ed.). (2023). *Kryminalna sytuatsiia v Ykraiynu v umovakh viiny: osnovni tendentsii. 2023 rik: monohrafiia* [Criminal situation in Ukraine during the war: main trends. 2023: monograph]. Kuiv: Yurinkom Inter. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388953740_Kryminalna_situatsiia_v_Ykraiynu_v_umovakh_vijni_osnovni_tendentsii_2023_rik [in Ukrainian].

10. Pro Natsionalny politsiyu: Zakon Ykraiynu vid 02.07.2015 № 580-VIII (v redaktsii vid 16.08.2024) [On the National Police: Law of Ukraine dated 02.07.2015 № 580-VIII (as amended on 16.08.2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> [in Ukrainian]

11. Pro organu i sluzbu y spravah ditej ta spetsialni ystanovu dlya ditej: Zakon Ykraiynu vid 24.01.1995 № 20/95-VR (v redaktsii vid 16.08.2024) [On bodies and services for children and special institutions for children: Law of Ukraine dated 01.24.1995 No. 20/95-VR (as amended on 08.03.2023)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

12. Pro zapobigannya ta protudiyu domashnyomy nasulstvy: Zakon Ykraiynu № 2229-VIII vid 19.12.2024 [On Prevention and Counteraction to Domestic Violence: Law of Ukraine № 2229-VIII (as amended on 19.12.2024)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> [in Ukrainian].

13. Zelenskij E. C., & Karpenko O. M. (2020). Osoblivosti oblikovoi diyalnosti politsejskukh yuvenalnoi prevntsii [Peculiarities of the accounting activities of juvenile prevention police officers]. *Yuruduchnuj naykovuj elektronnyj zyrnal*. № 7. pp. 261–263. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-7/67> [in Ukrainian].

14. Demskij, N. V. (2023). Realizatsiya pidrozdlamu preventivnoi diyalnosti Natsionalnoi polirsii pruntsupy vzaemodii z naselennyam y sferi profilaktuku pravoporyshen [Implementation by the preventive activity units of the National Police of the principle of interaction with the population in the field of crime prevention]. *Yuruduchnuj naykovuj zyrnal*. № 4. pp. 359–362. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/87> [in Ukrainian].

15. Pryntsypy № 995_861 vid 14.12.1990 Kerivni pryntsypy zapobihannia zlochynnosti sered nepovnnolitnikh Orhani-zatsii Obiednanykh Natsii (Er-Riadski kerivni pryntsypy) [Principles № 995_861 of 14.12.1990 United Nations Guidelines for the Prevention of Juvenile Delinquency (Riyadh Guidelines)]. Retrieved from https://zakononline.com.ua/documents/show/156114___156114 [in Ukrainian].

16. Plan dij Yevropu dlya Ykraiynu [Council of Europe Action Plans for Ukraine] (2023). *Postiine predstavnytstvo Ukrayiny pry Radi Yevropy: vebseit*. Retrieved from: <https://coe.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/plani-dij-radi-yevropi-dlya-ukrayini> [in Ukrainian].

Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри права та публічного управління

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Ivanii Olena

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Department of Law and Public Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID: 0000-0003-3967-7900

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CHALLENGES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING THE PROJECT APPROACH IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. Вступ. Сучасні виклики, з якими стикається система публічного управління, вимагають нових підходів до організації та реалізації державних ініціатив. Одним із найбільш ефективних інструментів, що забезпечує прозорість, результативність та цілеспрямованість у виконанні державних завдань, є проектний підхід. Його впровадження дозволяє не лише оптимізувати використання ресурсів, але й забезпечити чітке планування, контроль та оцінку результатів. У контексті трансформації публічного управління проектний підхід стає ключовим механізмом для досягнення стратегічних цілей, підвищення якості послуг для громадян та забезпечення сталого розвитку країни.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до впровадження проектного підходу в системі публічного управління, аналіз основних викликів, з якими стикаються органи державної влади та місцевого самоврядування, а також визначення перспектив його застосування для підвищення ефективності управлінських процесів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої наукові дослідження у царині проектного підходу в системі публічного управління; вивчення успішних кейсів впровадження проектного підходу в публічному управлінні.

У процесі здійснення дослідження було використано метод теоретичного узагальнення та групування (аналіз наукової літератури, нормативних документів та міжнародного досвіду; виявлення ключових принципів та підходів до проектного управління).

Результати. У науковій статті розкрито основні аспекти впровадження проектного підходу в публічному управлінні, а також аналізуються виклики та перспективи, пов'язані з даним процесом. Система публічного управління досить часто характеризується надмірною бюрократією, що ускладнює швидке та гнучке впровадження проектів. Нестача фінансування, часу та інших ресурсів часто стає серйозною перешкодою для реалізації проектів. У багатьох випадках відсутні єдині стандарти та методики управління проектами, що також ускладнює їх реалізацію.

Проектний підхід дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, контролювати виконання завдань та досягати поставлених цілей. Впровадження проектів сприяє розробці та реалізації інноваційних рішень, що покращують якість послуг, які надаються громадянам. Проектний підхід сприяє більшій прозорості в управлінні, оскільки кожен проект має чіткі цілі, показники та строки виконання.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні можливостей інтеграції проектних методологій у традиційні структури державного управління. Досить концептуальними можуть бути наукові доробки щодо ролі цифрових платформ та інструментів у підвищенні ефективності публічного управління; аналіз можливостей використання штучного інтелекту, великих даних та блокчейну для моніторингу та оцінки проектів.

Ключові слова: публічне управління, система публічного управління, управлінські рішення, міжсекторна взаємодія, проектний підхід, ініціативні проекти.

Summary. Introduction. Modern challenges faced by the public administration system require new approaches to the organization and implementation of state initiatives. One of the most effective tools that ensures transparency, effectiveness and purposefulness in the implementation of state tasks is the project approach. Its implementation allows not only to optimize the use of resources, but also to ensure clear planning, control and evaluation of results. In the context of the transformation of public administration, the project approach becomes a key mechanism for achieving strategic goals, improving the quality of services for citizens and ensuring the sustainable development of the country.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the implementation of the project approach in the public administration system, analyze the main challenges faced by state authorities and local self-government bodies, and determine the prospects for its application to increase the efficiency of management processes.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific research in the field of the project approach in the public administration system; study of successful cases of implementation of the project approach in public administration. In the process of conducting the study, the method of theoretical generalization and grouping was used (analysis of scientific literature, regulatory documents and international experience; identification of key principles and approaches to project management).

Results. The scientific article reveals the main aspects of the implementation of the project approach in public administration, and also analyzes the challenges and prospects associated with this process. The public administration system is often characterized by excessive bureaucracy, which complicates the rapid and flexible implementation of projects. Lack of funding, time and other resources often becomes a serious obstacle to the implementation of projects. In many cases, there are no unified standards and methods of project management, which also complicates their implementation. The project approach allows for more effective resource allocation, task performance monitoring, and goal achievement. Project implementation contributes to the development and implementation of innovative solutions that improve the quality of services provided to citizens. The project approach contributes to greater transparency in management, as each project has clear goals, indicators, and deadlines.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on studying the possibilities of integrating project methodologies into traditional public administration structures. Scientific works on the role of digital platforms and tools in increasing the efficiency of public administration can be quite conceptual; analysis of the possibilities of using artificial intelligence, big data and blockchain for monitoring and evaluating projects.

Key words: public administration, public administration system, management decisions, intersectoral interaction, project approach, initiative projects.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства відзначається стрімкими змінами, глобалізаційними процесами та загостренням конкуренції між державами. У таких умовах публічне управління стикається з низкою складних викликів, які вимагають інноваційних підходів до управління державними ресурсами та забезпечення ефективного функціонування публічного сектору. Одним із таких підходів є проектне управління, яке дозволяє систематизувати процеси досягнення стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Проте, незважаючи на безперечні переваги проектного підходу, його впровадження в системі публічного управління України супроводжується низкою суттєвих проблем. Так, спостерігається недостатній рівень розуміння та підтримки даного підходу серед керівників державних органів. Багато з них продовжують діяти в межах традиційних, ієрархічних моделей управління, що обмежує можливості для впровадження інновацій та гнучкого реагування на нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження проектного підходу в публічному управлінні є однією з ключових тенденцій сучасності, що обумовлено необхідністю підвищення ефективності державного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення прозорості процесів. А. Детяр, Х. Калашнікова, М. Гнатенко [4]

аналізують стан впровадження проектного підходу в Україні. Вони виділяють такі виклики, як недостатня кваліфікація державних службовців; відсутність єдиної методології проектного управління; обмежений доступ до фінансування на регіональному рівні. Н. Обушна [10] акцентує увагу на ролі цифрових технологій у впровадженні проектного підходу. Вона наводить приклад платформи «Дія» як успішного кейсу, але зазначає, що для масштабування такого досвіду необхідно подолати цифрову нерівність у регіонах. О. Зотов [6] аналізує досвід децентралізації та впровадження проектних методів на місцевому рівні. Він підкреслює, що ключовим викликом є недостатня координація між центральними та регіональними органами влади.

Е. Bittner [13] розглядає проектний підхід як інструмент створення публічної цінності. Він наголошує на важливості стратегічного планування та участі громадян у процесі реалізації проектів. Т. Schmidt [14] висвітлює досвід впровадження проектного підходу в країнах ЄС. Він виділяє такі успішні практики: використання КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки результатів; інтеграція цифрових технологій у процеси публічного управління. Т. Wu [15] аналізує проектний підхід як інструмент стратегічного планування. Він наголошує на важливості адаптації проектних методів до специфіки публічного сектору.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене вище, метою даної статті є аналіз викликів та перспектив впровадження проектного підходу в системі публічного управління, зокрема в умовах сучасних соціально-економічних та політичних реалій України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проектний підхід як метод управління набуває все більшої популярності в різних сферах діяльності, зокрема в публічному управлінні. Його сутність полягає у застосуванні систематизованих методів та інструментів для досягнення конкретних цілей у визначений час з урахуванням обмежених ресурсів. Проектний підхід дозволяє ефективно управляти складними завданнями, які вимагають координації багатьох учасників, чіткого планування та контролю [14, с. 27]. Проектний підхід передбачає чітке визначення кінцевої мети, яку необхідно досягти. Це може бути створення нового продукту, впровадження інноваційної послуги або реалізація соціально значущого заходу. Кожен проект має визначений початок і кінець, що відрізняє його від постійної операційної діяльності. Проекти зазвичай спрямовані на вирішення унікальних завдань, які вимагають індивідуального підходу.

Проектний підхід передбачає інтеграцію різних ресурсів, таких як фінанси, кадри, технології та інформація. Важливим елементом проектного підходу є ідентифікація, аналіз та мінімізація потенційних ризиків. Даний підхід дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та оперативно реагувати на нові виклики. Чітке планування та контроль забезпечують оптимальне використання доступних ресурсів. Використання стандартизованих методів управління проектами забезпечує зрозумілість процесів для всіх учасників. Проектний підхід стимулює розробку нових ідей та підходів до вирішення проблем [10].

У публічному управлінні проектний підхід стає інструментом реалізації стратегічних цілей держави. Він дозволяє ефективно вирішувати складні соціально-економічні проблеми, такі як модернізація інфраструктури, розвиток регіонів або впровадження цифрових технологій [5]. В Україні проектний підхід почав активно впроваджуватися після 2014 р., коли постала необхідність реформ у зв'язку з європейською інтеграцією. Одним із ключових кроків стало створення Офісу реформ, який координує реалізацію стратегічних проектів у різних сферах, зокрема в децентралізації, антикорупційній політиці та економічному розвитку. На міжнародному рівні проектний підхід активно використовується в країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Сінгапурі та інших державах з високим рівнем розвитку публічного управління.

Так, у Великій Британії проектне управління впроваджено на всіх рівнях державної влади, що дозволяє ефективно реалізовувати масштабні програми, такі як модернізація інфраструктури або

реформи в охороні здоров'я. Основою успіху є чітка нормативно-правова база, наявність кваліфікованих фахівців з проектного управління та використання сучасних інформаційних технологій [2]. У Сінгапурі проектний підхід інтегрований у систему стратегічного планування, що дозволяє досягати високих результатів у сферах освіти, транспорту та екології. Тут акцент робиться на інноваціях, цифровізації та постійному моніторингу результатів. Це власне дозволяє оперативно вносити корективи в проекти та забезпечувати їхню ефективність.

Порівнюючи досвід України та зарубіжних країн, можна виділити кілька ключових аспектів. Так, у країнах ЄС та США існує чітка законодавча база, яка регулює проектне управління. В Україні даний процес знаходиться на стадії становлення, що створює певні труднощі [3]. За кордоном існує система підготовки фахівців з проектного управління, тоді як в Україні даний напрямок лише розвивається. Успішні країни Європи та світу активно використовують цифрові платформи для моніторингу та оцінки проектів. В Україні даний процес також набирає обертів, але потребує подальшого вдосконалення.

У вітчизняному науковому середовищі поняття «міжсекторна взаємодія» визначає співпрацю між державним, приватним та громадянським секторами, спрямовану на досягнення спільних цілей [12]. У контексті впровадження проектного підходу в публічному управлінні вона відіграє ключову роль, оскільки дозволяє об'єднати ресурси, знання та інновації для ефективного вирішення складних суспільних проблем. Проте даний процес супроводжується низкою викликів, які потребують уважного аналізу та системного підходу до їх подолання. Тож, державний, приватний та громадянський сектори мають різні пріоритети. Наприклад, бізнес орієнтований на отримання прибутку, тоді як держава прагне забезпечити суспільне благо. Це може призводити до конфліктів інтересів та ускладнювати процес співпраці [10]. Міжсекторна взаємодія вимагає чіткої координації, що є досить складним завданням через різні організаційні структури, процедури та культури управління.

Зауважимо, що міжсекторна взаємодія дозволяє об'єднати фінансові, матеріальні та людські ресурси, що значно підвищує ефективність реалізації проектів. Так, держава може надати фінансування, бізнес — технології, а громадянський сектор — експертну підтримку. Приватний сектор часто володіє інноваційними підходами та технологіями, які можуть бути використані для вирішення суспільних проблем. Громадянський сектор, у свою чергу, може запропонувати креативні ідеї та підходи, що ґрунтуються на потребі громад [7]. Участь громадянського сектору в проектах публічного управління сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади. Це власне дозволяє мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більшу довіру громадян до держави.

Міжсекторна взаємодія сприяє активізації громадянського суспільства, розвитку його потенціалу та збільшенню участі громадян у прийнятті рішень.

Так, прикладом успішної міжсекторної взаємодії між державою, приватним сектором (ІТ-компаніями) та громадянським суспільством в Україні є платформа «Дія». Завдяки спільним зусиллям вдалося створити зручну цифрову платформу для надання державних послуг. У США Public- Private Partnerships (PPP) активно використовуються для реалізації інфраструктурних проектів, таких як будівництво доріг, мостів та аеропортів. Це дозволяє залучити приватні інвестиції та значно скоротити терміни реалізації проектів [12]. У країнах ЄС міжсекторна взаємодія активно використовується для підтримки соціальних підприємств, які вирішують важливі суспільні проблеми, такі як безробіття, соціальна виключеність та екологічні виклики.

Важливим елементом проектного підходу в публічному управлінні є ініціативні проекти, які виникають «знизу», від громадян, громадських організацій або місцевих спільнот, і спрямовані на вирішення конкретних суспільних проблем. Вони дозволяють залучати громадян до процесу прийняття рішень, підвищують ефективність використання ресурсів та сприяють інноваціям [11]. Характеризуючи дані проекти варто відзначити, що ініціативні проекти часто стикаються з нестачею фінансування, матеріальних та людських ресурсів. В. Варцаба акцентує увагу на тому, що ініціатори проектів часто не мають достатньої кваліфікації в сфері проектного управління, що призводить до неефективного планування та реалізації проектів [1]. Навіть успішні ініціативні проекти досить часто залишаються локальними і не масштабуються на регіональний або національний рівень через відсутність механізмів тиражування досвіду.

Ініціативні проекти досить часто ґрунтуються на нестандартних підходах та інноваційних рішеннях, що дозволяє ефективно вирішувати складні суспільні проблеми [6]. Завдяки участі місцевих громад ініціативні проекти часто реалізуються з мінімальними витратами, що робить їх економічно ефективними. Ініціативні проекти сприяють розвитку децентралізації та підвищенню ролі місцевих органів влади у вирішенні локальних проблем.

Аналізуючи перспективи впровадження проектного підходу в Україні, варто відзначити, що це власне передбачає створення міцної інституційної бази, що включає розробку та прийняття відповідних нормативно-правових актів, які регулюватимуть проектну діяльність у публічному секторі. Важливо закріпити обов'язковість використання проектного підходу при реалізації стратегічних програм та ініціатив. Створення спеціалізованих органів, таких як проектні офіси чи центри компетенцій, дозволить забезпечити координацію та методичну підтримку проектів на всіх рівнях влади. Для успішного впро-

вадження проектного підходу необхідно розробити та впровадити єдині стандарти та методології, які будуть адаптовані до специфіки публічного сектору. Це включає використання міжнародних стандартів, таких як PMBOK, PRINCE2, а також розробку національних рекомендацій. Важливим кроком є впровадження системи моніторингу та оцінки результатів проектів, що дозволить забезпечити прозорість та підзвітність.

Україна може активно використовувати міжнародний досвід у сфері проектного управління, зокрема країн Європейського Союзу. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як OECD, UNDP, Світовий банк, дозволить отримати необхідну методичну та фінансову підтримку. Важливим кроком є адаптація найкращих практик до українських умов, що дозволить уникнути типових помилок та прискорити процес впровадження проектного підходу. Проектний підхід у публічному управлінні повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей держави, таких як економічне зростання, підвищення рівня життя населення, розвиток інфраструктури тощо. Важливо забезпечити участь громадськості у процесі планування та реалізації проектів, що дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін та підвищити рівень довіри до державних інституцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впровадження проектного підходу в систему публічного управління є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності державного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпечення прозорості у прийнятті управлінських рішень. Проектний підхід дозволяє чітко визначати цілі, завдання та показники успіху, що сприяє більш структурованому та результативному виконанню державних програм та ініціатив. Однак для успішного впровадження проектного управління необхідно подолати низку викликів, серед яких: недостатня кваліфікація державних службовців, відсутність чіткої методології, обмеженість ресурсів та опір змін з боку бюрократичного апарату. Для подолання цих бар'єрів важливо забезпечити належну підготовку кадрів, розробити стандартизовані процедури та інструменти проектного управління, а також залучити міжнародний досвід.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні міжнародного досвіду впровадження проектного управління в державних установах; визначенні ключових принципів, методів та інструментів проектного підходу, які можуть бути застосовані в публічному управлінні в Україні. Досить концептуальними можуть бути подальші наукові доробки щодо дослідження ролі цифрових технологій (наприклад, штучного інтелекту, блокчейну, Big Data) у впровадженні проектного підходу; аналіз інноваційних підходів до управління проектами, таких як Agile та Scrum, у контексті публічного управління.

Література

1. Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу : наукова монографія. ІФНТУНГ, 2015. 488 с.
2. Василенко І.С. Модернізація публічного управління в умовах цифровізації: міжнародний досвід і перспективи для України. Київ : Наукова думка, 2021. 234 с.
3. Григорук П.М., Федорова Т.Ю. Національні та регіональні особливості сталого розвитку України. *Науковий журнал*. 2015. № 1 (17). С. 19–22.
4. Дегтяр А.О., Дегтяр О.А., Калашнікова Х.І., Гнатенко М.К. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
5. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шарар О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса : Атлант VOI SOIU, 2019. 241 с.
6. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 11.03.2025).
7. Козуб В.О. Пріоритети регіональної політики сталого розвитку України в контексті глобалізації. *Механізми забезпечення сталого розвитку: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2021 р.: тези допов. редкол.: О.І. Черевко та ін. Харків : ХДУХТ, 2021. С. 165–167.
8. Конституція України. Із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Маматова Т.В., Молоканова В.М. Управління проектами: навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
10. Обушна Н.І. Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 142–145.
11. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.
12. Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук. практ. конференції, 7 грудня 2022 р., електронне видання. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2023. 176 с.
13. Bittner E., Gregorc W. Experiencing Project anagement: Projects, Challenges and Lessons Learned. Erlander: John Wiley & Sons, 2010. 231 p.
14. Schmidt T. Strategic Project anagement ade Simple: Solution Tools for Leaders and Teams. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
15. Wu Te. Optimizing Project anagement. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2020. 342 p.

References

1. Vartsaba, V.I. (2015). Upravlinnia rehionalnym rozvytkom: teoriia i praktyka harmonizatsii tsilei ta interesiv vlady, nauky, biznesu: naukova monohrafiia [Regional development management: theory and practice of harmonizing the goals and interests of government, science, and business: scientific monograph]. IFNTUNH, 488 p. [in Ukrainian].
2. Vasilenko, I.S. (2021). Modernizatsiia publicznego upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii: mizhnarodnyi dosvid i perspektyvy dlia Ukrainy [Modernization of public administration in the context of digitalization: international experience and prospects for Ukraine]. Kyiv: Naukova dumka, 234 p. [in Ukrainian].
3. Hryhoruk, P.M., Fedorova, T.Iu. (2015). Natsionalni ta rehionalni osoblyvosti staloho rozvytku Ukrainy [National and regional features of sustainable development of Ukraine]. *Naukovyi zhurnal*. № 1 (17). pp. 19–22. [in Ukrainian].
4. Diehtiar, A.O., Diehtiar, O.A., Kalashnikova, Kh.I., Hnatenko, M.K. (2021). Publichne upravlinnia ta administruvannia: navchalnyi posibnyk [Public management and administration: a textbook]. Kharkiv: NAU "KhAI", 128 p. [in Ukrainian].
5. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevykh, N.A., Sharah, O.S. (2019). Stratehuvannia rehionalnoho rozvytku: teoriia, metodolohiia, kontseptsii: monohrafiia [Regional development strategizing: theory, methodology, concept: monograph]. Odesa: Atlant VOI SOIU, 241 p. [in Ukrainian].
6. Zotov, O.V. Proekt, upravlinnia proektom: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia [Project, project management: basic concepts, subjects of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> [in Ukrainian].
7. Kozub, V.O. (2021). Priorytety rehionalnoi polityky staloho rozvytku Ukrainy v konteksti hlobalizatsii [Priorities of regional policy for sustainable development of Ukraine in the context of globalization]. *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid*: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 23 kvit. 2021 r.: tezy dopov. redkol.: O.I. Cherevko ta in. Kharkiv: KhDUKh T. pp. 165–167 [in Ukrainian].
8. Konstytutsiia Ukrainy. Iz zminamy ta dopovnnenniamy [Constitution of Ukraine. As amended and supplemented]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> [in Ukrainian].

9. Mamatova, T.V., Molokanova, V.M. (2018). *Upravlinnia proektamy: navchalnyi posibnyk* [Project Management: A Training Manual]. Dnipro: DRIDU NADU, 120 p. [in Ukrainian].
10. Obushna, N.I. (2023). *Upravlinnia proektamy v publichnii sferi: teoretyko-praktychnyi aspekt* [Project management in the public sector: theoretical and practical aspects]. *Naukovi perspektyvy*. № 1 (31). pp. 142–145. [in Ukrainian].
11. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. U trokh tomakh*, m. Kyiv, DZVO "Universytet menedzhmentu osvity" NAPN Ukrainy, 15–28 kvitnia 2022 r.; red. kolehiia: I.O. Dehtiarova, V.S. Kuibida, P.M. Petrovskyi ta in., uklad. T.O. Melnyk. T. 2. K.: DZVO "UMO" NAPN Ukrainy, 246 p. [in Ukrainian].
12. *Publichne upravlinnia: ukraïnskyi vymir* [Public administration: Ukrainian dimension]: materialy shchorichnoi nauk. prakt. konferentsii, 7 hrudnia 2022 r., elektronne vydannia. Kharkiv: KhNU im.V.N. Karazina. 2023. 176 p. [in Ukrainian].
13. Bittner, E., Gregorc, W. (2010). *Experiencing Project anagement: Projects, Challenges and Lessons Learned*. Erlander: John Wiley & Sons, 231 p.
14. Schmidt, T. (2021). *Strategic Project anagement ade Simple: Solution Tools for Leaders and Teams*. New Jersey: John Wiley & Sons, 256 p.
15. Wu, Te. (2020). *Optimizing Project anagement*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 342 p.

УДК 351.84:364

Колосовська Ірина Ігорівна

*кандидат наук з державного управління, професор
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kolosovska Iryna

PhD in Public Administration, Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-3238-1875

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10837

ІНТЕНСИФІКАЦІЯ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ТА ЗАХИСТУ ІНТЕРЕСІВ І ПРАВ ДІТЕЙ ВРАЗЛИВИХ КАТЕГОРІЙ

INTENSIFICATION OF PUBLIC ADMINISTRATIVE MECHANISMS IN THE FIELD OF PROVISION OF SOCIAL SERVICES AND PROTECTION OF THE INTERESTS AND RIGHTS OF CHILDREN FROM VULNERABLE CATEGORIES

Анотація. Вступ. З огляду на сучасні умови та ризики соціальна складова у забезпеченні прав дітей вразливих категорій повинна мати пріоритетне значення у функціонуванні системи публічного управління, що передбачає удосконалення інституційного та нормативно-правового врегулювання питань здійснення соціальної підтримки, підвищення гієвості на ринку соціальних послуг суб'єктів недержавного сектору, імплементацію максимально гієвих управлінських підходів та механізмів.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування напрямів інтенсифікації сучасних публічно-управлінських підходів та механізмів щодо модернізації системи послуг у сфері соціальної підтримки та захисту прав дітей вразливих категорій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові документи та праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері проблематики публічного управління соціальним захистом дітей вразливих категорій. У процесі здійснення дослідження використано низку загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких, зокрема: методи аналізу та синтезу (для сутнісного визначення понять соціальне обслуговування; соціальні послуги), метод систематизації (для обґрунтування сучасних публічно-управлінських підходів у контексті модернізації системи соціальних послуг), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків) та ін.

Результати. Проаналізовано проблемні аспекти у соціальній сфері, вказано на наявність динаміки соціального сирітства, збільшення частки внутрішньо переміщених осіб, питання соціальної підтримки дітей з інвалідністю, дітей учасників бойових дій та ін. Зосереджено увагу на пріоритетності обслуговуючої функції для управлінських структур в частині надання соціальних послуг для дітей вразливих категорій, особливо на регіональному (місцевому) рівні. Обґрунтовано, що впровадження інтегрованої системи соціальних послуг шляхом оптимізації взаємодії та партнерства державних, комунальних, недержавних закладів (громадських, благодійних, релігійних організацій) актуалізує покращення якості соціальних послуг на місцях та сприяє підвищенню рівня соціальної підтримки дітей з інвалідністю та інших вразливих категорій. Закцентовано на важливості запровадження в Україні єдиного підходу в забезпеченні прав дітей, які отримали поранення, контузію, каліцтво, незалежно від отримання інвалідності, запровадження для таких дітей відповідної грошової допомоги; надання розширеного переліку необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів. Розроблено авторську структурно-функціональну модель інтенсифікації публічно-управлінських механізмів у сфері соціальної підтримки дітей вразливих категорій. Обґрунтовано ключові напрями інтенсифікації публічно-управлінських механізмів у реалізації соціальної функції держави в частині надання соціальних послуг та захисту інтересів і прав дітей вразливих категорій.

Перспективи. У контексті важливості напруцювань щодо повоєнного відновлення України, набуває значимості розробка науково обґрунтованої стратегії формування та розвитку соціальної концепції публічного управління, яка, зокре-

ма, повинна бути адресно зорієнтована на вразливі категорії дітей (дітей з інвалідністю, дітей-сиріт, дітей учасників бойових дій та ін.) враховувати новітні соціальні виклики, загрози і тенденції та відображати ключові соціальні пріоритети, обумовлені специфікою соціально-економічної та соціокультурної реальності.

Ключові слова: публічно-управлінські механізми, соціальні послуги, соціальний захист, вразливі категорії дітей, діти-сироти, діти з інвалідністю, захист інтересів і прав дітей.

Summary. Introduction. Given the current conditions and risks, the social component in ensuring the rights of children from vulnerable categories should be a priority in the functioning of the public administration system, which involves improving the institutional and regulatory regulation of issues of social support, increasing the effectiveness of non-state sector entities in the social services market, and implementing the most effective management approaches and mechanisms.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the directions of intensification of modern public management approaches and mechanisms for modernizing the system of services in the field of social support and protection of the rights of children from vulnerable categories.

Materials and methods. The materials of the study are regulatory documents and works of domestic and foreign authors in the field of public management of social protection of children from vulnerable categories. In the process of conducting the research, a number of general scientific and special methods were used, including, in particular: methods of analysis and synthesis (for the essential definition of the concepts of social service; social services), the method of systematization (for substantiation of modern public management approaches in the context of modernization of the social services system), logical generalization of results (for formulation of conclusions), etc.

Results. Problematic aspects in the social sphere are analyzed, the presence of social orphanhood dynamics, an increase in the share of internally displaced persons, issues of social support for children with disabilities, children of combatants, etc. is indicated. Attention is focused on the priority of the service function for management structures in terms of providing social services for children of vulnerable categories, especially at the regional (local) level. It is substantiated that the implementation of an integrated system of social services by optimizing the interaction and partnership of state, municipal, non-state institutions (public, charitable, religious organizations) actualizes the improvement of the quality of social services on the ground and contributes to increasing the level of social support for children with disabilities and other vulnerable categories. Emphasis is placed on the importance of introducing a unified approach in Ukraine to ensuring the rights of children who have been injured, contused, mutilated, regardless of disability, the introduction of appropriate financial assistance for such children; providing an expanded list of medical services and medicines they need. An author's structural and functional model of intensification of public management mechanisms in the field of social support for children from vulnerable categories has been developed. The key directions of intensification of public management mechanisms in the implementation of the social function of the state in terms of providing social services and protecting the interests and rights of children from vulnerable categories are substantiated.

Discussion. In the context of the importance of the achievements in the post-war reconstruction of Ukraine, the development of a scientifically based strategy for the formation and development of the social concept of public administration is becoming increasingly important, which, in particular, should be targeted at vulnerable categories of children (children with disabilities, orphans, children of combatants, etc.), take into account the latest social challenges, threats and trends, and reflect key social priorities determined by the specifics of the socio-economic and socio-cultural reality.

Key words: public management mechanisms, social services, social protection, vulnerable categories of children, orphans, children with disabilities, protection of the interests and rights of children.

Постановка проблеми. Суттєве загострення кризових явищ, зумовлене реаліями воєнного стану, негативно позначається на функціонуванні соціальної сфери. Загрозливих ознак набуває критичне зниження рівня соціального добробуту громадян, прогресуюча динаміка збільшення соціальної категорії внутрішньо-переміщених осіб, кількості дітей-сиріт, дітей, які постраждали внаслідок воєнних дій, дітей з інвалідністю, дітей учасників бойових дій, які потребують невідкладної соціальної підтримки і відповідного реагування з боку держави.

Новітні виклики та загрози актуалізують необхідність оперативного реагування органів публічної влади в частині реалізації соціальної функції держави, оптимізації суспільних інститутів охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. З огляду на сучасні умови та ризики соціальна складова у за-

безпеченні прав дітей повинна мати пріоритетне значення у функціонуванні системи публічного управління, що передбачає удосконалення інституційного та нормативно-правового врегулювання питань здійснення соціальної підтримки дітей вразливих категорій; підвищення дієвості на ринку соціальних послуг суб'єктів недержавного сектору, імплементацію максимально ефективних управлінських підходів та механізмів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика публічно-управлінських механізмів у сфері соціального захисту дітей є предметом численних досліджень. Зокрема, К. Ігнатенко досліджує функції органів місцевого самоврядування в системі соціального захисту дітей, наголошує на важливості налагодження та розвитку взаємодії й партнерства між органами місцевого самоврядування, виконавчої

влади, закладами соціально-педагогічного спрямування та громадськими організаціями, створення системи соціальних послуг у територіальній громаді, у тому числі для захисту дітей. [1]. Обґрунтуванню потреби пошуку дієвих механізмів соціальної підтримки та соціального захисту дітей з особливими потребами в умовах війни присвячено дослідження В.Костіної [2]. В.Лисом зосереджено увагу на питаннях підвищення ефективності функціонування механізмів інституційного догляду дітей вразливих категорій [3; 4]. Дослідниками Є.Пліско, В.Тіщенко проаналізовано діючу систему України з надання гарантій та соціальних пільг дітям-сиротам та дітям, які залишилися без батьківського піклування [8]. Соціально-психологічна підтримка та особливості психологічного супроводу дітей з інвалідністю під час війни розглядаються у монографічній праці І.Маслянікової І., А.Османової та ін. [14]. Проблема медико-соціальних аспектів реабілітації дітей з інвалідністю є предметом дослідження М.Школьника і В.Михальчука [15].

Водночас, з огляду на новітні виклики та загрози, пов'язані із війною в Україні, більш системного аналізу потребують питання концептуалізації та практичної реалізації сучасних управлінських механізмів у частині соціального захисту дітей вразливих категорій, підвищення якості надання медико-соціальних послуг дітям з інвалідністю, здійснення соціальної підтримки та підвищення ефективності функціонування механізмів інституційного догляду дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, які переміщені з окупованих територій та ін.

Мета дослідження — обґрунтування напрямів інтенсифікації сучасних публічно-управлінських підходів та механізмів щодо модернізації системи послуг у сфері соціальної підтримки та захисту прав дітей вразливих категорій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові документи у сфері здійснення публічного управління соціальним захистом дітей вразливих категорій; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині аналізу проблематики функціонування управлінських механізмів соціального захисту дітей-сиріт, дітей з інвалідністю та інших вразливих категорій.

У процесі здійснення дослідження використано низку загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких, зокрема: методи аналізу та синтезу (для сутнісного визначення понять соціальне обслуговування; соціальні послуги), метод систематизації (для обґрунтування сучасних публічно-управлінських підходів у контексті модернізації системи соціальних послуг), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків) та ін.

Виклад основного матеріалу. Україна зіткнулася зі значними викликами щодо майбутнього дітей через війну, демографічну кризу та гуманітар-

ні проблеми. Суттєво погіршується демографічна ситуація, спостерігається різке зменшення кількості дітей, багато з яких стали біженцями або внутрішньо переміщеними особами. Для сімей з дітьми загострилася проблема бідності як соціально-економічного явища. Війна спричинила масштабне руйнування інфраструктури, що серйозно ускладнює та обмежує доступ дітей до освіти, охорони здоров'я, відповідних соціальних служб. Серед ключових гуманітарних проблем зростання насильства проти дітей, зокрема сексуального та фізичного, а також погіршення психічного здоров'я дітей вразливих категорій. З моменту ескалації війни фіксуються повідомлення про тисячі дітей в Україні, яких примусово переміщують на непідконтрольні Україні території або до російської федерації, а в деяких випадках всиновлюють. Окрім того, існують перешкоди, що перешкоджають їх поверненню в Україну та возз'єднанню з родинами.

Сучасні реалії та руйнівний вплив війни стали потужним викликом для соціальної сфери, що актуалізувало низку серйозних проблем, пов'язаних, зокрема, із зростанням навантаження на систему соціальної підтримки дітей вразливих категорій через постійне збільшення числа осіб, які потребують отримання соціальних, реабілітаційних послуг та виплат; ускладненням верифікації інформації про фактичну кількість дітей, які потребують соціального захисту та підтримки; недостатнім покриттям громад мережею закладів, які надають соціальні, реабілітаційні послуги під час війни, особливо на територіях масового перебування переселенців; поглибленням соціальної вразливості маломобільних груп населення [7].

Важливе значення має моніторинг прав дітей для відстеження динаміки та забезпечення ефективного впровадження політик та програм. Розробляючи надійні системи моніторингу прав дітей і збираючи більш достовірні та послідовні дані, Україна зможе краще зрозуміти і задовольнити потреби дітей, зокрема посилити адресну підтримку та допомогу.

На даний час нагляд за захистом прав дитини здійснюють три ключові органи: Міністерство соціальної політики, Національна соціальна сервісна служба та Державна служба у справах дітей. Міністерство соціальної політики займається формуванням та реалізацією політики у сфері соціального забезпечення та прав дітей. Національна соціальна служба забезпечує дотримання законодавства про соціальну підтримку, а Державна служба з питань дітей зосереджується на захисті дітей, підтримці сімей та усиновленні. Інші міністерства, зокрема освіти, охорони здоров'я, юстиції, внутрішніх справ, закордонних справ, реінтеграції та фінансів, також відіграють важливу роль у захисті прав та добробуту дітей.

У вересні 2023 року в Україні створено Державну службу з питань дітей, яка займається захистом прав дітей, соціальною підтримкою, здоров'ям та відпочинком, а також сімейним доглядом та усинов-

ленням. Вона координує діяльність із захисту дітей, аналізує відповідність законодавства Конвенції ООН про права дитини та контролює дотримання законів про захист дітей. Служба веде облік сиріт, потенційних усиновлювачів та дітей у складних умовах, а також підтримує різні централізовані інформаційні системи, включаючи бази даних про ВПО, соціальні послуги, інвалідність та заклади охорони здоров'я та відпочинку для дітей.

Україна ратифікувала Конвенцію ООН про права дитини 27 лютого 1991 року та підписала більшість основних договорів ООН з прав людини, включаючи Конвенцію про права дитини, Міжнародні пакти про громадянські та політичні права і про економічні, соціальні та культурні права, а також Конвенцію проти катувань. Також були прийняті два факультативні протоколи до Конвенції про права дитини. Однак три аспекти з документів ООН та Гаазької конвенції про міждержавне усиновлення ще не включені до українського законодавства. Відповідно до Угоди про асоціацію між ЄС та Україною, Україна зобов'язалася захищати дітей, ліквідувати дитячу працю, покращувати здоров'я матерів і дітей та контролювати вживання алкоголю дітьми [13].

Однією з пріоритетних функцій для управлінських структур, особливо на регіональному (місцевому) рівні, є обслуговуюча функція. Держава повинна активно розвивати різні форми співпраці та партнерства між державним та громадським сектором. Впровадження інтегрованої системи соціальних послуг надає можливість делегувати функції щодо надання соціальних послуг на місця, покращити їх доступність та якість, що безпосередньо сприятиме підвищенню рівня соціального захисту дітей вразливих категорій. Проблемними аспектами у соціальній сфері є високий ступінь бідності, особливо у багатодітних сім'ях та сім'ях, які виховують дітей з інвалідністю, наявність проблеми соціального сирітства, збільшення частки внутрішньо переміщених осіб, питання соціальної підтримки дітей учасників бойових дій та ін.

Забезпечення інтересів отримувачів соціальних послуг передбачає дії та рішення, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб отримувачів соціальних послуг відповідно до віку, статі, стану здоров'я, особливостей інтелектуального та фізичного розвитку, потреб та інтересів осіб з інвалідністю, осіб, визнаних недієздатними, осіб, цивільна дієздатність яких обмежена та ін. Показники якості соціальних послуг визначаються як сукупність індикаторів, що використовуються для оцінювання процесу та результатів діяльності надавача соціальних послуг на відповідність встановленим вимогам та результативності соціальних послуг щодо профілактики складних життєвих обставин, подолання або мінімізації їх негативних наслідків для осіб/сім'ей, які перебувають у таких обставинах [12].

Соціальний захист дітей вразливих категорій в Україні регулюється низкою нормативних доку-

ментів. Зокрема, Закон України «Про охорону дитинства» [11] визначає охорону дитинства в Україні як стратегічний загальнонаціональний пріоритет, що має важливе значення для забезпечення національної безпеки України, ефективності внутрішньої політики держави, і з метою забезпечення реалізації прав дитини на життя, охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, всебічний розвиток та виховання в сімейному оточенні встановлює основні засади державної політики у цій сфері, що ґрунтуються на забезпеченні найкращих інтересів дитини.

Аналіз чинного законодавства засвідчує, що до двох вразливих категорій дітей віднесено:

- діти-сироти — діти, в яких померли чи загинули батьки;
- діти, позбавлені батьківського піклування, — діти, які залишилися без піклування батьків у зв'язку з позбавленням їх батьківських прав, відібранням у батьків без позбавлення батьківських прав, визнанням батьків безвісно відсутніми або недієздатними, оголошенням їх померлими, відбуванням покарання в місцях позбавлення волі та перебуванням їх під вартою на час слідства, розшуком їх органами Національної поліції, пов'язаним з відсутністю відомостей про їх місцезнаходження, тривалою хворобою батьків, яка перешкоджає їм виконувати свої батьківські обов'язки, а також діти, розлучені із сім'єю, підкинуті діти, діти, батьки яких невідомі, діти, від яких відмовились батьки, діти, батьки яких не виконують своїх батьківських обов'язків з причин, які неможливо з'ясувати у зв'язку з перебуванням батьків на тимчасово окупованій території України та ін.;
- діти, які постраждали внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів, — діти, які внаслідок воєнних дій чи збройного конфлікту отримали поранення, контузію, каліцтво, зазнали фізичного, сексуального, психологічного насильства, були викрадені або незаконно вивезені за межі України, залучалися до участі у військових формуваннях або незаконно утримувалися, у тому числі в полоні;
- діти з інвалідністю — діти зі стійким розладом функцій організму, спричиненим захворюванням, травмою або вродженими порушеннями розумового чи фізичного розвитку, що зумовлюють обмеження їх нормальної життєдіяльності та необхідність додаткової соціальної допомоги і захисту;
- діти, які перебувають у складних життєвих обставинах, — діти, які потрапили в умови, що негативно впливають на їх життя, стан здоров'я та розвиток у зв'язку з інвалідністю, тяжкою хворобою, безпритульністю, перебуванням у конфлікті із законом, залученням до найгірших форм дитячої праці, залежністю від психотропних речовин та інших видів залежності, жорстоким поводженням, зокрема домашнім насильством, ухилянням батьків, осіб, які їх замінюють, від виконання своїх обов'язків, обставинами стихійного лиха, техногенних аварій,

- катастроф, воєнних дій чи збройних конфліктів тощо, що встановлено за результатами оцінки потреб дитини;
- діти, розлучені із сім'єю, — діти, які прибувають чи прибули на територію України без супроводу батьків чи одного з них, діда чи баби, повнолітніх брата чи сестри або опікуна чи піклувальника, призначених відповідно до законодавства країни походження, або інших повнолітніх осіб, які до прибуття в Україну добровільно чи в силу звичаю країни походження взяли на себе відповідальність за виховання дитини;
 - безпритульні діти — діти, які були покинуті батьками, самі залишили сім'ю або дитячі заклади, де вони виховувались, і не мають певного місця проживання;
 - діти, які потребують тимчасового захисту, — діти, які є іноземцями та особами без громадянства, які постійно проживають на території країни, що має спільний кордон з Україною, які масово вимушені шукати захисту в Україні внаслідок зовнішньої агресії, іноземної окупації, громадянської війни, зіткнень на етнічній основі, природних чи техногенних катастроф або інших подій, що порушують громадський порядок у певній частині або на всій території країни походження;
 - діти, які мають право на безоплатне або пільгове забезпечення дитячим харчуванням, діти грудного віку та другого року життя, які входять до складу малозабезпечених сімей, діти грудного та раннього віку, які мають статус дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій і збройних конфліктів, або з числа внутрішньо переміщених осіб.

Забезпечення зростання дитини в сім'ї як пріоритет в усіх сферах державного управління, пов'язаних з реалізацією прав дитини визначено у Національній стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки [6].

Відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [10] соціальний захист осіб з інвалідністю є складовою діяльності держави щодо забезпечення прав і можливостей осіб з інвалідністю нарівні з іншими громадянами та полягає у наданні пенсії, державної допомоги, компенсаційних та інших виплат, пільг, соціальних послуг, здійсненні реабілітаційних заходів, встановленні опіки (піклування) або забезпеченні стороннього догляду. Комплекс медичних, реабілітаційних, психологічних, педагогічних, фізичних, професійних, фізкультурно-спортивних, соціально-побутових заходів, спрямованих на надання дітям з інвалідністю допомоги у відновленні та компенсації порушених або втрачених функцій організму для досягнення і підтримання соціальної та матеріальної незалежності, соціальної адаптації та інтеграції в суспільство, а також порядок забезпечення дітей з інвалідністю допоміжними засобами реабілітації і медичними виробами визначаються

на підставі індивідуальної програми реабілітації дитини з інвалідністю.

Закон України «Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю» [9] гарантує особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю право на матеріальне забезпечення за рахунок коштів Державного бюджету України та їх соціальну захищеність шляхом встановлення державної соціальної допомоги на рівні прожиткового мінімуму.

Попри задекларовані на законодавчому рівні гарантії водночас доводиться констатувати, що система передбачених чинним законодавством соціальних послуг значною мірою не співвідноситься з діючою системою бюджетного фінансування, яка здебільшого ґрунтується на формальному підході та не враховує реальної потреби в матеріальному забезпеченні соціально незахищених категорій, а також реальної вартості пільг та послуг. Зокрема, в умовах воєнного стану актуальним є запровадження в Україні єдиного підходу в забезпеченні прав дітей, які отримали поранення, контузію, каліцтво, незалежно від отримання інвалідності, запровадження для таких дітей одноразової грошової допомоги; надання розширеного переліку необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів [5].

Відповідно до визначення на законодавчому рівні, суб'єктами надання соціальних послуг можуть бути державні, комунальні, недержавні заклади (громадські, благодійні, релігійні організації) та фізичні особи, діяльність яких пов'язана з наданням соціальних послуг. Так, у м. Львів з метою оптимізації інституційного забезпечення реалізації функції соціального обслуговування в рамках проекту допомоги внутрішньо переміщеним особам «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури», за фінансової участі Уряду Федеративної Республіки Німеччина через Банк Розвитку KfW, Українського Фонду Соціальних Інвестицій та управління соціального захисту Львівської міської ради створено центр, орієнтований на забезпечення прав осіб з числа дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування і внутрішньо переміщених осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, на захист і допомогу з боку територіальної громади міста Львова, запобігання безпритульності. Основні завдання центру полягають у: забезпеченні та наданні комплексу соціальних послуг під час тимчасового перебування у закладі; сприянні соціальній адаптації, інтеграції та реінтеграції у територіальну громаду м. Львова; соціальній підтримці та здійсненні соціального супроводу.

Заклад соціального захисту створений для тимчасового проживання (перебування) осіб з числа дітей-сиріт та дітей позбавлених батьківського піклування і внутрішньо переміщених осіб, які перебувають в складних життєвих обставинах (обставини спричинені інвалідністю, віком, станом здоров'я, соціальним становищем, життєвими звичками і способом життя,

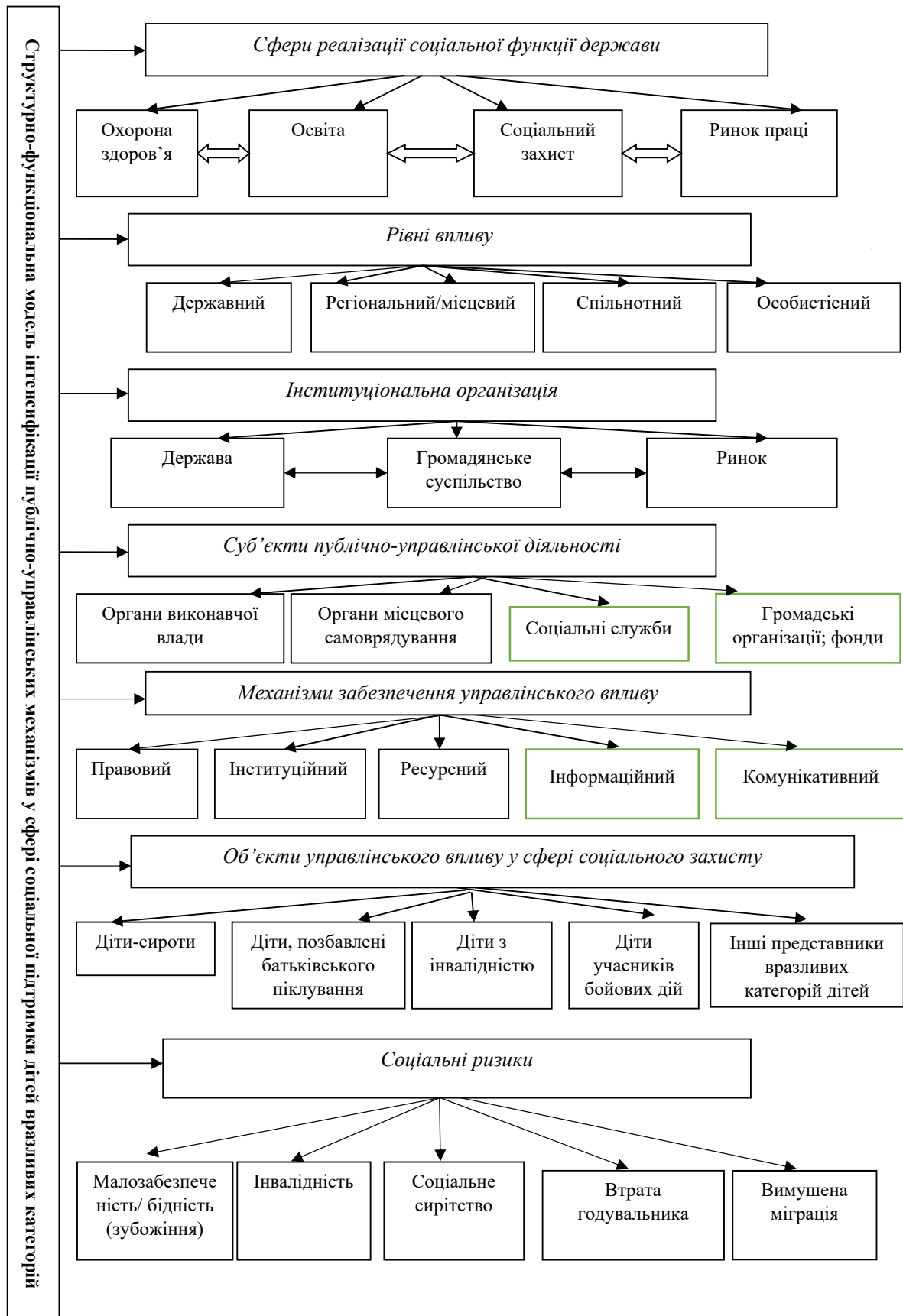


Рис. 1. Структурно-функціональна модель інтенсифікації публічно-управлінських механізмів у сфері соціальної підтримки дітей вразливих категорій

Джерело: розроблено автором

в наслідок яких особа частково або повністю не має (не набула або втратила) здатності чи можливості самотійно піклуватись про особисте (сімейне) життя та брати участь суспільному житті). Організація роботи центру передбачає: розвиток та підтримку навичок самотійного проживання; допомогу в аналізі життєвої ситуації, визначенні основних проблем, шляхів їх розв'язання; залучення до самотійного активного вирішення власної складної життєвої ситуації; формування та підтримку соціальних умінь та навичок; профілактику вживання алкоголю, наркотичних засобів та психотропних речовин, пропагування здорового способу життя; створення індивідуальних програм соціалізації та адаптації та ін.

Багатоаспектність та багатопрофільність соціальної підтримки та надання відповідних послуг дітям вразливих категорій (дітям-сиротам, дітям, позбавленим батьківського піклування, дітям з інвалідністю, дітям з особливими освітніми потребами, дітям, які перебувають у складних життєвих обставинах та ін.), засвідчує наявність розгалуженої системи інституцій, що здійснюють управлінський процес у сфері соціальної підтримки та захисту інтересів і прав дітей та механізмів їх функціонування.

Структурно-функціональна модель інтенсифікації публічно-управлінських механізмів у сфері соціальної підтримки дітей вразливих категорій представлена на рис. 1.

Таким чином, важливого значення у вимірі сучасних викликів та загроз набуває модернізація системи соціальних послуг. Задоволення соціальних потреб найбільш вразливих та соціально незахищених категорій, серед яких, зокрема, діти, є одним з пріоритетних напрямів реалізації публічної політики як на загальнонаціональному, так і на регіональному (місцевому) рівнях. Сучасні тенденції реформування системи соціальних послуг передбачають ефективну участь у цьому процесі як відповідних державних інституцій,

так і суб'єктів громадянського суспільства шляхом інтенсифікації публічно-управлінських механізмів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. З огляду на представлене дослідження видається доцільним виокремлення ключових напрямів інтенсифікації публічно-управлінських механізмів у реалізації соціальної функції держави в частині надання соціальних послуг та захисту інтересів і прав дітей вразливих категорій:

- посилення бюджетування, орієнтованого на інтереси дітей, з метою виявлення прогалин та визначення пріоритетності потреб дітей у національному та місцевих бюджетах, а також створення гнучких фінансових механізмів;
- напрацювання законодавчої та адміністративної бази, необхідної для забезпечення адекватних та ефективних пільг та догляду для дітей вразливих категорій;
- посилення спроможності публічних органів влади планувати, фінансувати, впроваджувати та контролювати комплексні програми, що враховують інтереси дітей та орієнтовані на захист їхніх прав;
- виділення людських та фінансових ресурсів для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення програм соціального захисту в Україні та покращення механізмів надання гнучкої соціальної допомоги, чутливої до різкої зміни ситуації, в тому числі для дітей вразливих категорій.

У контексті важливості потенційних напрацювань щодо повоєнного відновлення України, набуває значимості розробка науково обґрунтованої стратегії формування та розвитку соціальної концепції публічного управління, яка, зокрема, повинна бути адресно зорієнтована на вразливі категорії дітей (дітей з інвалідністю, дітей-сиріт, дітей учасників бойових дій та ін.), враховувати новітні соціальні виклики, загрози і тенденції та відображати ключові соціальні пріоритети, обумовлені специфікою соціально-економічної та соціокультурної реальності.

Література

1. Ігнатенко К. Соціальний захист дітей в діяльності державних організацій на сході України. *Social Work and Education*. 2021. Вип. 8, № 3. С. 329–340.
2. Костіна В. Соціальна підтримка та соціальний захист дітей з особливими потребами в умовах війни в Україні. *Ввічливість. Humanitas*. 2023. (3). С. 138–149.
3. Лис В. Сучасні проблеми системи публічного управління сферою інституційного догляду та виховання дітей в Україні. *Публічне урядування*. 2020. 5 (25). 135–150.
4. Лис В. Управління сферою запобігання соціальному сирітству в Україні у контексті впровадження принципів деінституціалізації. *Ефективність державного управління*. 2019. (61). С. 123–136.
5. Наливайко Л. Р. Правовий статус дитини, яка постраждала від війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 80.
6. Національна стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки: розпорядження КМУ від 09 серп. 2017 р. № 526-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR170526.html (дата звернення: 16.03.2025).
7. Оцінка планів післявоєнного відновлення соціальної сфери: соціальний захист та соціальні послуги: Аналітична доповідь. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/vydannia/analychni-dopovidi-zapysky-statti> (дата звернення: 16.03.2025).
8. Пліско Є., Тіщенко В. Аналіз сучасного стану соціального захисту дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2022. Вип. 17(2). С. 42–51.

9. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Закон України 2109-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 1. Ст. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text> (дата звернення: 16.03.2025).

10. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України 875-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 21. Ст. 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 16.03.2025).

11. Про охорону дитинства: Закон України 2402-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 30. Ст. 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 16.03.2025).

12. Про соціальні послуги : Закон України від 10.01.2019. № 18, ст. 73 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (дата звернення: 16.03.2025).

13. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024. Звіт UNICEF URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sitan2024> (дата звернення: 16.03.2025).

14. Соціально-психологічна підтримка осіб з інвалідністю в умовах війни : кол. моногр. Маслянікова І., Османова А., Давиденко Г. та ін.; за заг. ред. І.Маслянікової. К. : Університет «Україна». 2023. 216 с.

15. Школьник М., Михальчук В. Реабілітація дітей з інвалідністю: медико-соціальна характеристика сім'ї. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 2 (92).

References

1. Ihnatenko, K. (2021) Sotsialnyi zakhyst ditei v diialnosti derzhavnykh orhanizatsii na skhodi Ukrainy [Social protection of children in the activities of state organizations in eastern Ukraine]. *Social Work and Education*. 8(3). 329–340 [in Ukrainian].

2. Kostina, V. (2023) Sotsialna pidtrymka ta sotsialnyi zakhyst ditei z osoblyvymy potrebamy v umovakh viiny v Ukraini [Social support and social protection of children with special needs in war conditions in Ukraine]. *Vvichlyvist. Humanitas*. (3). 138–149 [in Ukrainian].

3. Lys, V. (2020) Suchasni problemy systemy publichnoho upravlinnia sferoiu instytutsiinoho dohliadu ta vykhovannia ditei v Ukraini [Modern problems of the public management system in the sphere of institutional care and upbringing of children in Ukraine]. *Publichne uriaduvannia*. 5 (25). 135–150 [in Ukrainian].

4. Lys, V. (2019) Upravlinnia sferoiu zapobihannia sotsialnomu syritstvu v Ukraini u konteksti vprovadzhennia pryntsyipiv deinstytutsializatsii [Management of the sphere of prevention of social orphanage in Ukraine in the context of implementing the principles of deinstitutionalization] *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. (61). 123–136 [in Ukrainian].

5. Nalyvaiko, L. (2024) Pravovyi status dytyny, yaka postrazhdala vid viiny [Legal status of a child affected by war]. *Analychno-porivnialne pravoznavstvo*. 4. 80 [in Ukrainian].

6. Natsionalna stratehiia reformuvannia systemy instytutsiinoho dohliadu ta vykhovannia ditei na 2017–2026 roky [National Strategy for reforming the institutional care and upbringing of children for 2017–2026]: rozporiadzhennia KМУ vid 09 serp. 2017 r. № 526-r. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR170526.html [in Ukrainian].

7. Otsinka planiv pisliavoiennoho vidnovlennia sotsialnoi sfery: sotsialnyi zakhyst ta sotsialni posluhy (2022) [Assessment of post-war social recovery plans: social protection and social services]: Analychna dopovid. URL: <https://razumkov.org.ua/vydannia/analychni-dopovidi-zapysky-statti> [in Ukrainian].

8. Plisko, Ye. & Tishchenko, V. (2022) Analiz suchasnogo stanu sotsialnoho zakhystu ditei-syrit ta ditei, pozbavlenykh batkivskoho pikluvannia [Analysis of the current state of social protection of orphans and children deprived of parental care]. *Profesionalizm pedahoha: teoretychni y metodychni aspekty*. 17(2). 42–51 [in Ukrainian].

9. Pro derzhavnu sotsialnu dopomogu osobam z invalidnistiu z dytynstva ta ditiam z invalidnistiu [About state social assistance to persons with disabilities from childhood and children with disabilities]: Zakon Ukrainy 2109-III. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2001. № 1. Ст. 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text> [in Ukrainian].

10. Pro osnovy sotsialnoi zakhyshchenosti osib z invalidnistiu v Ukraini [About the basics of social protection of persons with disabilities in Ukraine]: Zakon Ukrainy 875-XII *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1991. № 21. Ст. 252. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> [in Ukrainian].

11. Pro okhoronu dytynstva [About childhood protection]: Zakon Ukrainy 2402-III / *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2001. № 30. Ст. 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> [in Ukrainian].

12. Pro sotsialni posluhy [About social services]: Zakon Ukrainy vid 10.01.2019. № 18, ст. 73 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> [in Ukrainian].

13. Sytuatsiinyi analiz stanovyscha ditei v Ukraini 2024 [Situational analysis of the situation of children in Ukraine 2024]: Zvit UNISEF. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/reports/sitan2024> [in Ukrainian].

14. Sotsialno-psykholohichna pidtrymka osib z invalidnistiu v umovakh viiny (2023) [Socio-psychological support for people with disabilities in wartime]: kol. monohr. Maslianikova I., Osmanova A., Davydenko H. та ін.; за zah. red. I. Maslianikovoї. K. Universytet "Ukraina". 216 s. [in Ukrainian].

15. Shkolnyk, M. & Mykhalchuk, V. (2022) Reabilitatsiia ditei z invalidnistiu: medyko-sotsialna kharakterystyka simi [Rehabilitation of Children with Disabilities: Medical and Social Characteristics of Family] *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*. 2 (92) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.03.2025

УДК 352.075.31

Коруняк Андрій Володимирович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

Koruniak Andrii

Applicant of the Department of Public Management and Administration

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID: 0009-0009-7980-2850

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10752

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

LOCAL GOVERNMENT IMPROVEMENT MECHANISM IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. Вступ. Місцеве самоврядування покликане забезпечити соціально-політичну стабільність, максимально ефективно використовувати місцеві ресурси, створити «точки дотику», навколо яких відбуватиметься структурна розбудова всієї економіки країни. Тому природно, що реформа місцевого самоврядування є одним із найважливіших складових конституційної реформи. Але успішне проведення реформи місцевого самоврядування можливе лише за системного підходу, заснованого на розумінні місця та ролі цього інституту в політичній системі, обліку всього комплексу правових, організаційних, політичних, економічних, соціальних та інших чинників, що впливають на процес реформування та взаємозв'язків з іншими напрямками реформи – державна влада, економіка, соціальна сфера тощо.

Для будь-якої демократичної держави визначальним є розвиток і функціонування місцевого самоврядування, невіддільним атрибутом якого виступає комунальна власність. Результати ґрунтовних наукових розробок засвідчили досить складний характер проблемних питань, які охоплюються дефініцією «комунальна власність». Тим не менш, не зважаючи на значну увагу дослідників, специфіку правової природи, генезис комунальної власності і історію становлення відповідного законодавства в Україні є актуальними і потребують подальшого наукового дослідження, адже саме від рівня її розвитку, ефективного використання її складових залежить якість життя місцевого населення.

Мета. Метою дослідження є розкриття проблемних питань механізму удосконалення місцевого самоврядування в системі публічного управління задля утвердження місцевого самоврядування, як суб'єкта влади.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності місцевого самоврядування в Україні; 2) праці вітчизняних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині місцевого самоврядування.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики основних понять місцевого самоврядування; аналізу та синтезу (для напрацювання механізмів наповнення місцевого бюджету); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито суть місцевого самоврядування в Україні. З'ясовано місце та роль місцевого самоврядування в структурі органів влади. Напрацьовано підходи та пропозиції щодо наповнення місцевого бюджету. Наведено класифікацію та характеристику об'єктів комунальної власності. Запропоновано нові підходи до формування та здійснення земельної політики в територіальних громадах.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується розробка науково-методичних засад механізму удосконалення місцевого самоврядування в системі публічного управління.

Ключові слова: місцеве самоврядування, публічне управління, система місцевого самоврядування, комунальна власність, місцева влада.

Summary. Introduction. Local self-government is designed to ensure socio-political stability, make the most efficient use of local resources, and create "points of contact" around which the structural development of the entire country's economy will

take place. Therefore, it is natural that the reform of local self-government is one of the most important components of constitutional reform. But successful implementation of local government reform is possible only with a systemic approach based on understanding the place and role of this institution in the political system, taking into account the entire complex of legal, organizational, political, economic, social and other factors that influence the reform process and its relationships with other areas of reform – state power, economy, social sphere, etc.

For any democratic state, the development and functioning of local self-government, an integral attribute of which is communal property, is crucial. The results of thorough scientific research have shown the rather complex nature of the problematic issues covered by the definition of "communal property". Nevertheless, despite the significant attention of researchers, the specifics of the legal nature, the genesis of communal property and the history of the formation of relevant legislation in Ukraine are relevant and require further scientific research, because it is precisely on the level of its development and the effective use of its components that the quality of life of the local population depends.

Purpose. The purpose of the study is to reveal problematic issues of the mechanism for improving local self-government in the public administration system in order to establish local self-government as a subject of power.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the activities of local self-government in Ukraine; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research in the field of local self-government.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the basic concepts of local self-government; analysis and synthesis (to develop mechanisms for filling the local budget); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the essence of local self-government in Ukraine. The place and role of local self-government in the structure of government bodies are clarified. Approaches and proposals for filling the local budget are developed. The classification and characteristics of municipal property objects are presented. New approaches to the formation and implementation of land policy in territorial communities are proposed.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to develop scientific and methodological principles for the mechanism of improving local self-government in the public administration system.

Key words: local self-government, public administration, system of local self-government, communal property, local government.

Постановка проблеми. Аналізуючи проблемні питання механізму удосконалення місцевого самоврядування (далі — МС) в системі публічного управління виникає безліч питань, без з'ясування яких неможливо визначити сутність МС, його місця та ролі в ієрархічній структурі державної влади, характер повноважень тощо. Важливе значення має з'ясування того, чи є органи місцевого самоврядування (далі — ОМС) структурними складовими державної влади, самостійною підсистемою політичної системи, інститутами громадянського суспільства тощо. Більше того, немає єдиної думки щодо основних інститутів МС та органів публічного управління на місцях. Цим визначається значущість та актуальність представленої в статті теми, аналіз та розкриття якої дасть можливість висвітлити вищезазначені питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання механізму удосконалення МС в системі публічного управління входять до кола наукових інтересів М. Баймуратова [1], О. Батанова [2], О. Берданової [3], В. Вакуленка [3], О. Валевського [5], В. Воротіна [6], І. Гаращук [7] Н. Гончарук [16], О. Гуторової [9], В. Докаленко [11], І. Ковтун [12], І. Приходько [11], С. Серьогіна [16] та ін. Зокрема, науковців цікавить проблематика поняття МС та публічного управління, місця МС в системі публічного управління, ролі комунальної власності в наповненні місцевих бюджетів тощо. Проте, окреслені проблемні питання залишаються не достатньо дослідженими.

Метою статті є аналіз проблемних питань, пов'язаних з механізмом удосконалення місцевого самоврядування в системі публічного управління, та напрацювання авторського бачення їхнього вирішення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення діяльності місцевого самоврядування в Україні; 2) праці вітчизняних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині місцевого самоврядування.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики основних понять місцевого самоврядування; аналізу та синтезу (для напрацювання механізмів наповнення місцевого бюджету); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ми спостерігаємо в Україні комплекс значних перетворень як системи ОМС, так і всього механізму взаємовідносин між МС та державними структурами.

Зміна принципів територіальної організації МС, коригування компетенції ОМС, необхідність перегляду матеріальних та фінансових ресурсів різних рівнів територіального управління, багато в чому означають перехід до нової моделі МС, що функціонує нині та демонструє прийняття організаційних, правових та інших заходів як на державному, так і регіональному рівні. Здійснення пов'язаних з реалізацією намічених перетворень потребує значних зусиль з боку всіх суб'єктів трансформаційних процесів у сфері МС.

МС здійснюючись на рівні територіальних громад сіл, селищ, міст має свій вираз і в регіонах (районах та областях) в особі районних та обласних рад [12, с. 100]. Поняття МС закріплене у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» (далі — Закон) та визначається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади — жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста — самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб МС вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [15]. Це положення витікає із усвідомлення самоврядування як такого, що не може бути декретовано, оскільки воно представлено у вигляді такої формули: відсутність у місцях компактного проживання населення будь-якої влади, окрім влади власного об'єднання людей цієї адміністративно-територіальної одиниці [12, с. 100].

Разом з тим, на сьогодні маємо формування нової правової реальності, в рамках якої здійснюється функціонування та розвиток системи МС у сучасній Україні. Це підтверджується його очевидною націленістю на необхідність вирішення таких найважливіших питань, як:

- вдосконалення правової бази функціонування інститутів МС, оскільки передбачається розробка та набуття чинності комплексу адекватних його концепції державних законодавчих актів, що регламентують різні аспекти розвитку муніципальної сфери в сучасній Україні;
- визначення обсягу компетенцій територіальних громад, ОМС, оскільки звертається увага на основні принципи та порядок розмежування предметів відання всіх рівнів і форм публічної влади;
- мінімізація наявного дисбалансу між ресурсним потенціалом та комплексом обов'язків ОМС;
- регламентованість внутрішньої структури ОМС, яка виражається у тому, що в системі органів, сформованих у територіальному управлінні, провідна роль належить представницьким ОМС;
- конкретизація механізмів взаємодії державного та муніципального управління, що базуються на наявній диференціації комплексу імперативів, та встановлюють обсяги та межі повноважень, оскільки, є чітке розмежування між органами державної влади та ОМС.

Аналіз практики організації МС в регіоні вимагає врахування того, що схема МС по суті, відтворює адміністративно-територіальний устрій, що склався раніше, призначений для функціонування іншої, централізованої системи влади.

Перетворення в муніципальній сфері зумовили появу низки проблем, що не були в дореформений період, і перш за все проблем взаємовідносин між територіальними громадами, ОМС. Тому зараз одним із найважливіших завдань є пошук оптимальних форм взаємодії територіальних громад і розташова-

них у їхніх межах самоврядних структур. В областях є певний досвід щодо вирішення цих питань, оскільки в основі подібних взаємовідносин лежать договірні принципи, відповідно до яких регулюється розмежування предметів відання, власності, доходних джерел тощо, а також вирішуються питання взаємодії з державними структурами, податковими органами, казначейством та ін. Проте, слід зазначити, що найчастіше таких домовленостей не дотримуються. Здається, що якби зазначені взаємодії регламентувалися законодавчо, вони б склалися набагато ефективніше.

Так, І. Ковтун не ототожнює поняття «МС» та «самоврядування на регіональному рівні», вважаючи останнє різновидом МС, формою його здійснення на районному та обласних рівнях. На думку науковиці під самоврядуванням на регіональному рівні необхідно розуміти право та здатність усіх територіальних громад регіону через обрані ними органи самоврядування вирішувати в їх інтересах спільні питання місцевого, регіонального або державного значення в межах, визначених Конституцією і законами України. Основною його метою повинно бути забезпечення реалізації загальнодержавних, регіональних та спільних місцевих рішень на території регіонів задля підвищення рівня життя населення відповідних адміністративно-територіальних одиниць та розширення можливостей дотримання і реалізації ним своїх конституційних прав та обов'язків [12, с. 100].

Таким чином, запобігання постійно виникаючих колізій у сфері розмежування повноважень і ресурсів між ОМС різного рівня вимагає прийняття окремого, орієнтованого на вирішення саме цих проблем, рішення. Крім того, слід врахувати, що встановлення чітких кордонів території ОМС обумовлено ще й тим, що наведення порядку у цій сфері є чинником, що позитивно впливає на реалізацію однієї зі стратегічних цілей, що стоять перед регіональним керівництвом, а саме розвиток та зниження диференціації територій, економіки та соціальної інфраструктури ОМС, а зрештою вихід на їхню самодостатність. Таким чином, як основні оціночні індикатори самодостатності ОМС визнаються в першу чергу соціально-економічні показники.

Також, у колі проблем забезпечення ОМС фінансово-економічними ресурсами знаходяться і питання, пов'язані з наділенням ОМС окремими повноваженнями державних органів управління, оскільки виділення адекватних цим повноваженням субвенцій на практиці пов'язане з подоланням безлічі бюрократичних перешкод. Тому вирішення завдань якісного реформування муніципальної сфери, тобто створення системи МС, що виступає як повноцінний та ефективний інститут публічної влади, передбачає не тільки формальне, на законодавчому рівні закріплення правових основ забезпечення правових та економічних гарантій, визначення економічних основ МС тощо, але й наявність реальної

підтримки МС державою та всіма інститутами суспільства. Цей процес важко піддається плануванню в звичному для нас сенсі слова, але обов'язково має корелюватися з головними стратегічними цілями та завданнями, які адекватно розуміють всі суб'єкти реформи МС.

Організаційна відокремленість дозволяє говорити про певну автономію МС у системі органів публічної влади, а не про виключення його зі структури держави. Не випадково щодо МС нерідко застосовується поняття «місцева автономія». Особливість України в тому, що формування, предмети відання і функції ОМС визначаються актами центральної влади. Певною мірою це є гарантією того, що ці органи працюватимуть у руслі загальнодержавної політики, у рамках системи державно-владних відносин.

Найважливішою умовою самостійності будь-якого бюджету є наявність законодавчо затверджених стабільних та постійних джерел доходів. Закріплення власних доходів за ОМС (як і за іншими рівнями влади та управління) є необхідною передумовою, щоб дати ОМС та населенню, що проживає на їх територіях, можливість самостійно заробляти кошти на цілі свого соціально-економічного розвитку. Причому принцип закріплення доходів автоматично передбачає, що ці кошти не підлягають вилученню.

Сприяння системному вирішенню питань у сфері управління комунальним господарством, більш ефективній реалізації функцій ОМС щодо місцевих фінансів, зможе вдосконалити схеми залучення неподаткових коштів у місцеві бюджети. Найбільш істотним джерелом є доходи від використання комунального майна.

Домагаючись самостійності, ОМС прагнуть нарощування фінансових джерел за допомогою своєї діяльності. І тому, передусім, необхідно підвищувати ефективність управління комунальною власністю, слід виробити принципи комерційного використання власності.

Право комунальної власності гарантовано Конституцією України (ст. 13, 142) [13] та закріплене у Цивільному кодексі України (ст. 327) [17] та Законі (ст. 60) [15]. Так, Законом передбачено, що право комунальної власності — це право територіальної громади володіти, доцільно, економічно, ефективно користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і в своїх інтересах майном, що належить їй, як безпосередньо, так і через ОМС; територіальним громадам сіл, селищ, міст, районів у містах належить право комунальної власності на рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, землю, природні ресурси, підприємства, установи та організації, в тому числі банки, страхові товариства, а також пенсійні фонди, частку в майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади культури, освіти, спорту, охорони здоров'я, науки, соціального обслуговування та інше майно і майнові права, рухомі та нерухомі об'єкти, визначені відпо-

відно до закону як об'єкти права комунальної власності, а також кошти, отримані від їх відчуження. Спадщина, визнана судом відумерлою, переходить у власність територіальної громади за місцем відкриття спадщини [15].

Комунальна власність обумовлює основу економічного життя територіальних громад, покликана задовольняти її найголовніший публічний інтерес — забезпечити її життєдіяльність, складає підґрунтя ресурсного забезпечення МС. Ефективність останнього залежить не стільки від обсягу повноважень територіальних громад та створених ними органів, скільки від наявності в їх розпорядженні матеріальних, фінансових та інших ресурсів, необхідних для виконання покладених на них законом завдань та функцій [7, с. 5].

Комунальна власність, як і будь-яка інша, може бути джерелом доходів власника, зокрема, джерелом доходів місцевого бюджету. Але при цьому, треба мати на увазі, що метою діяльності МС є не вилучення доходів, а створення умов для життєдіяльності населення, покриття витрат із забезпечення існування та розвитку МС. На нашу думку, ОМС необхідно затвердити на довгостроковий період реєстр об'єктів комунальної власності, які не підлягають відчуженню чи зміні призначення без згоди населення чи представницьких органів.

У науковій літературі виділяють низку класифікаційних ознак, за якими класифікується комунальне майно. Зокрема, найбільш поширеною класифікаційною ознакою, що дозволяє поділити таке майно на дві групи, є рухоме та нерухоме [17].

Наступна класифікаційна ознака стосується суб'єкта управління, відповідно до якого комунальне майно також можна розділити на дві групи:

- майно, кероване ОМС;
- майно, передане у господарське відання або оперативне управління комунальним підприємствам та установам [8].

За об'єктом управління комунальне майно можна поділити на 3 групи (рис. 3).

Важливою ознакою є можливість отримання доходу від об'єкта комунального майна, що поділяє такі об'єкти на три групи: доходні, самоокупні, затратні. До першої групи відносяться комунальні землі, надра (корисні копалини), нежитлові приміщення, цінне рухоме майно.

Необхідна зміна основних засад, закладених в основу земельної політики міста, селища, села. Для формування збалансованих бюджетів ОМС потрібно розширювати список доходних джерел.

Ефективній реалізації функцій ОМС зможе сприяти вдосконалення схеми залучення неподаткових коштів у місцеві бюджети. Необхідно запровадити механізм, що сприяє більш раціональному використанню землі, який підштовхуватиме суб'єктів господарювання до того, щоб відмовлятися від зайвих площ землі на своїй території. Для цього вартість

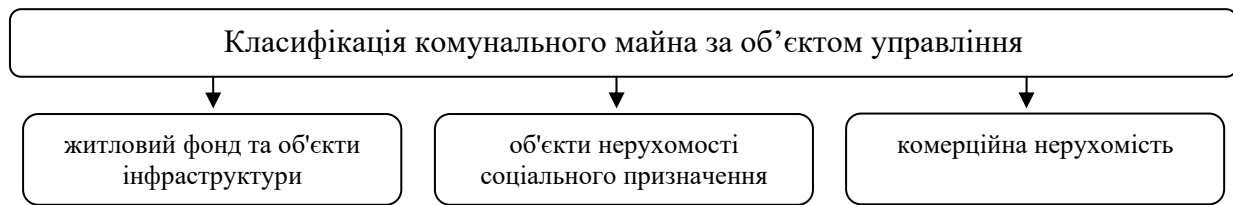


Рис. 1. Класифікація комунального майна за об'єктом управління

Джерело: розроблено авторами

оренди землі має бути достатньо високою. Значну проблему становить також питання розміру орендної плати за землю, яка повинна розраховуватися на основі кадастрової оцінки землі.

Проблема формування економічних засад МС вписується у загальну логіку державного бюджету. Визнання державного бюджету, як своєрідного механізму встановлення та регулювання відносин між різними рівнями бюджетної системи держави, зумовлює необхідність включення до цього механізму узгоджувальних процедур, наявність яких багато в чому визначає суть унітарних централізованих систем. Ідеальна модель державного бюджету передбачає, що обсяг прибуткових повноважень усіх рівнів влади та управління повинен повністю відповідати обсягу відповідальності за видатками, закріпленими за кожним рівнем. У зв'язку з цим всі держави приймають названу модель як основний орієнтир.

В Україні у цьому напрямі зроблено лише перші, хоч і важливі, кроки. Водночас, ухвалені закони лише проголошують і лише формально гарантують фінансову самостійність та незалежність. Необхідних реальних механізмів досі не створено. Функціональна і соціальна значимість місцевих доходів визначається тим, що саме цей елемент бюджетної системи теоретично покликаний забезпечувати і гарантувати певний життєвий мінімум для населення, що проживає на всій території держави. Однак, на практиці ця вимога не реалізується. Насамперед тому, що не введено в практику єдині соціальні стандарти, не виконується законодавчо ухвалене положення про стабільність нормативів відрахувань від державних податків до місцевих бюджетів. В результаті частки відрахувань від регулюючих податків до місцевих бюджетів виявляються меншими за встановлену законом.

Відповідно до чинного законодавства, крім сукупності власних доходів місцевих бюджетів, закріплених за ними на постійній основі повністю або частково у фіксованих квотах, законодавчі органи встановлюють місцевим бюджетам на постійній основі індивідуальні відсоткові частки з різних видів переданих податків [4]. У цьому диференціація виробляється з єдиних критеріїв, які можуть мати різне кількісне вираження з урахуванням особливостей кожного ОМС.

Встановлення постійних часток регулюючих доходів, закріплених за ОМС, не знімає з органів державної влади обов'язків регулювання місцевих бюджетів.

Органи державної влади вправі аналогічно встановлювати постійні частки і тимчасові нормативи відрахувань до місцевих бюджетів від регіональних податків, що вони визначають як регулюючі. При цьому нормативи відрахувань можуть встановлюватися як єдиними, так і диференційованими, включаючи групові, індивідуальні, або шляхом поєднання тих та інших різних видів регулюючих податків.

До другої групи належать деякі комунальні підприємства та установи, які надають платні послуги населенню.

До третьої — об'єкти освіти, охорони здоров'я, культури та спорту.

Перша група комунального майна представляє більший інтерес для дослідження у зв'язку з можливістю збільшення доходів місцевого бюджету шляхом грамотного управління таким майном. За метою управління наведені групи нерухомого комунального (муніципального) майна кардинально відрізняються:

- для витратних (соціальних об'єктів) основною метою є зниження фактичних бюджетних витрат на утримання шляхом оптимізації витрат;
- для самоокупних — збереження балансу між витратами та одержуваними доходами;
- для прибуткових (комерційних об'єктів) — забезпечення максимальної прибутковості.

Одним із варіантів управління власністю є приватизація комунальної власності. Зміна складу комунальної власності за рахунок перерозподілу її між рівнями публічної влади дозволяє здійснити перехід від управління об'єктами комунальної власності до управління процесами у сферах, віднесених до відання комунальних підприємств, установ з боку ОМС.

Для підвищення ефективності управління комунальною власністю та відповідного поповнення місцевого бюджету пропонуємо здійснити комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких інвентаризація об'єктів, що перебувають у комунальній власності, що включає: (рис. 2).

Корінні зміни, що відбуваються в економічному житті України, вимагають також вироблення принципово нових підходів до формування та здійснення земельної політики в територіальних громадах. У зв'язку з цим пропонуємо використовувати такі принципи для підвищення привабливості орендних відносин:

- 1) розширення діапазону допустимих видів цільового використання земельної ділянки;



Рис. 2. Комплекс заходів для підвищення ефективності управління комунальною власністю

Джерело: розроблено авторами

- 2) збільшення терміну оренди земельних ділянок, насамперед для будівництва;
- 3) активізація вторинного ринку прав оренди;
- 4) удосконалення способу передачі прав оренди;
- 5) удосконалення економічної основи визначення базових ставок орендної плати;
- 6) удосконалення умов оплати оренди.

Запропоновані заходи не є універсальним засобом для моментального вирішення всього комплексу проблем, що стоять перед ОМС у сфері зміцнення фінансової бази, проте дозволять знайти рішення найгостріших з них, що й сприятиме підвищенню ефективності реалізації повноважень, переданих на місцевий рівень влади.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, враховуючи вищевикладене вважаємо, що реальна, а не декларативна суб'єктність МС в системі публічної влади можлива лише на шляху визнання державою та суспільством вдосконалення сфери МС як однієї з пріоритетних цілей соціального розвитку. МС покликане забезпечити соціально-політичну стабільність, максимально ефективно використовувати місцеві ресурси, створити «точки дотику», навколо яких відбуватиметься структурна перебудова всієї економіки країни.

Перспективами подальших досліджень є розробка науково-методичних засад механізму удосконалення МС в системі публічного управління.

Література

1. Баймуратов М. Муніципальна влада в системі публічної влади в Україні в умовах муніципальної реформи. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2018. № 1. С. 41–44.
2. Батанов О. В. Місцеве самоврядування як інститут громадянського суспільства: муніципально-правові проблеми взаємодії та функціонування. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 6–7. С. 45–53.
3. Берданова О. В., Вакуленко В. М. Стратегічне планування регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2007. 96 с.
4. Бюджетний кодекс України. Дата оновлення: 03.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 07.02.2025).
5. Валевський О. Л. Держава і реформи в Україні: аналіз державної політики в умовах трансформації суспільства : монографія. К. : вид-во НАДУ, 2007. 217 с.
6. Воротін В. Є. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Київ : Вид-во НІСД, 2010. 288 с.
7. Гаращук І. В. Комунальна (муніципальна власність) як форма публічної власності: узагальнення підходів до інтерпретації: монографія. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/680036> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Господарський кодекс України. Дата оновлення: 10.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
9. Гуторова О. О. Територіальне управління : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 261 с.
10. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua>. (дата звернення: 05.02.2025).
11. Докаленко В., Приходько І. Роль та місце взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 752–768.
12. Ковтун І. Б. Сутність та роль місцевого самоврядування на регіональному рівні. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Хмельницький, 21–22 січня 2022 року); за заг. ред. д-ра. екон. наук, проф. Синчака В. П. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 291 с. С. 100–102.
13. Конституція України від 28.06.1996 р. Дата оновлення: 03.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
14. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
15. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення: 10.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2025).
16. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т. Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного права*. 2015. № 4. С. 111–120.
17. Цивільний кодекс України. Дата оновлення: 05.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 12.02.2025).

References

1. Bajmuratov, M. (2018), "Municipal authorities in the system of public authority in Ukraine in the context of municipal reform", *Visnyk Akademii pratsi, sotsial'nykh vidnosyn i turyzmu*, vol. 1, pp. 41–44 [in Ukrainian].
2. 2. Batanov, O. V. (2018), "Local self-government as an institution of civil society: municipal legal problems of interaction and functioning", *Aspekty publicnogo upravlinnia*, vol. 6, no. 6–7, pp. 45–53 [in Ukrainian].
3. Berdanova, O. V. and Vakulenko, V. M. (2007), *Stratehichne planuvannia rehional'noho rozvytku* [Strategic planning of regional development]. NADU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Budget Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
5. Valevs'kyj, O. L. (2007), *Derzhava i reformy v Ukraini: analiz derzhavnoi polityky v umovakh transformatsii suspil'stva* [State and reforms in Ukraine: analysis of state policy in the context of societal transformation]. NADU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
6. Vorotin, V. Ye. (2010), *Derzhavne upravlinnia rehional'nym rozvytkom Ukrainy* [State management of regional development of Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
7. Harashchuk, I. V. *Komunal'na (munitsypal'na vlasnist') yak forma publichnoyi vlasnosti: uzahal'nennya pidkhodiv do interpretatsiyi. monohrafiya*. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/680036> [in Ukrainian].
8. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Economic Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].
9. Hutorova, O. O. (2017), *Terytorial'ne upravlinnia* [Territorial management]. KhNAU, Kharkiv, Ukraine [in Ukrainian].
10. Decentralization (2025), available at: <http://decentralization.gov.ua>. [in Ukrainian].

11. Dokalenko, V. and Prykhod'ko, I. (2020), "The role and place of interaction between public authorities and civil society institutions in Ukraine", *Publichne upravlinnia ta rehional'nyj rozvytok*, vol. 9, pp. 752–768 [in Ukrainian].
12. Kovtun, I. B. (2022), "The essence and role of local self-government at the regional level", *Stratehichni napriamy sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku derzhavy v umovakh hlobalizatsii: zbirnyk tez V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Strategic directions of socio-economic development of the state in the conditions of globalization: collection of abstracts of the V International Scientific and Practical Conference], Khmel'nyts'kyj universytet upravlinnia ta prava imeni Leonida Yuz'kova, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, pp. 100–102 [in Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2014), Resolution "On the approval of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
15. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
16. Ser'ohin, S. M. and Honcharuk, N. T. (2015), "Theoretical foundations and main directions of local self-government reform and decentralization of power in Ukraine", *Aspekty publichnoho prava*, vol. 4, pp. 111–120 [in Ukrainian].
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Civil Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025

УДК 35.07:614:005.96

Михайловська Олена Василівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»*

Mykhailovska Olena

*Doctor of Public Administration, Professor,
Professor at the Department of Public Management and Administration
Higher Education Institution "University of Future Transformation"*
ORCID: 0000-0002-7682-2292

Лисенко Станіслав Юрійович

*аспірант
Національного університету «Чернігівська політехніка»*

Lysenko Stanislav

*PhD Student of the
National University "Chernihiv Polytechnic"*
ORCID: 0009-0006-2316-8510

Михайловський Ігор Миколайович

*аспірант
Національного університету «Чернігівська політехніка»*

Mykhailovskyi Ihor

*PhD Student of the
National University "Chernihiv Polytechnic"*
ORCID: 0009-0009-6794-9628

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10836

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

CHANGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL IN THE HEALTHCARE SECTOR

Анотація. Вступ. Сучасні глобальні виклики, зокрема збройна агресія проти України, трансформують уявлення про ефективність державного управління в критично важливих сферах, зокрема охороні здоров'я. У цих умовах особливої актуальності набуває впровадження інструментів стратегічного управління змінами, які дозволяють не лише адаптувати систему охорони здоров'я до нових реалій, а й підвищити її стійкість, ефективність та довіру громадян. Управління змінами в публічному секторі вже не є просто управлінською функцією – воно перетворюється на ключовий компонент стратегії національного відновлення.

Мета. Метою дослідження є визначення ролі управління змінами як стратегічного інструменту розвитку та реформування сфери охорони здоров'я в Україні в умовах системної кризи, окреслення основних етапів формування позитивного суспільного сприйняття реформ, а також пропозиція напрямів удосконалення публічної політики в галузі охорони здоров'я.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є аналітичні звіти МОЗ України, міжнародних організацій та інституцій, а також праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління змінами, публічного управління, стратегічного планування у сфері охорони здоров'я. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, логічного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу та структурно-функціонального аналізу.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність застосування інструментів управління змінами для підвищення ефективності реформування сфери охорони здоров'я в Україні, з урахуванням сучасного безпекового, економічного та соціального контексту. Визначено основні напрями та етапи управління змінами в публічному секторі, зокрема в медичній галузі: аналіз потреб, планування, комунікація, впровадження, оцінка та закріплення змін. Продемонстровано, як пози-

тивне ставлення до реформ та залучення громадськості, медичних працівників, експертного середовища й ЗМІ впливають на успішність трансформаційних процесів. Особливу увагу приділено аналізу практичних заходів, вжитих українським урядом і партнерами, а також оцінці ролі Національної служби здоров'я України в період війни.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення моделі адаптивного управління реформами в умовах високої турбулентності, розробку ефективних механізмів моніторингу змін та індикаторів їх суспільного сприйняття, що дозволить зміцнити довіру до системи охорони здоров'я, забезпечити її стійкість і відповідність викликам сучасності.

Ключові слова: управління змінами, охорони здоров'я, публічна сфера, реформування.

Summary. Introduction. Contemporary global challenges, particularly the armed aggression against Ukraine, are transforming the concept of effective public governance in critically important sectors, including healthcare. Under these conditions, the implementation of strategic change management tools becomes especially relevant, enabling not only the adaptation of the healthcare system to new realities but also enhancing its resilience, efficiency, and public trust. Change management in the public sector is no longer merely an administrative function – it is becoming a key component of the national recovery strategy.

Purpose. The aim of this study is to define the role of change management as a strategic tool for the development and reform of the healthcare sector in Ukraine amid systemic crisis; to outline the main stages of forming positive public perception of reforms; and to propose directions for improving public policy in the field of healthcare.

Materials and methods. The research materials include analytical reports by the Ministry of Health of Ukraine, international organizations and institutions, as well as works by national and foreign scholars in the fields of change management, public administration, and strategic planning in healthcare. The study employs methods of theoretical generalization, logical analysis, induction, deduction, systems approach, and structural-functional analysis.

Results. The article substantiates the need to apply change management tools to improve the effectiveness of healthcare reforms in Ukraine, considering the current security, economic, and social context. The main directions and stages of change management in the public sector – particularly in the medical field – are defined: needs assessment, planning, communication, implementation, evaluation, and consolidation of changes. The study demonstrates how positive attitudes toward reforms, along with public engagement, the involvement of medical professionals, experts, and the media, influence the success of transformational processes. Particular attention is paid to the analysis of practical measures taken by the Ukrainian government and its partners, as well as to the evaluation of the role of the National Health Service of Ukraine during wartime.

Discussion. Future research should focus on the development of a model for adaptive reform management under conditions of high turbulence, the creation of effective monitoring mechanisms for changes, and the identification of public perception indicators. This will strengthen trust in the healthcare system, ensure its resilience, and enable it to respond effectively to contemporary challenges.

Key words: change management, healthcare, public sector, reform.

Постановка проблеми. Процес управління змінами визначається рядом ключових факторів і викликів. Сучасний світ швидко змінюється під впливом глобальних тенденцій, таких як технологічний розвиток, демографічні зрушення, зміни клімату, глобальні кризи тощо. Організації різних форм власності повинні бути готові адаптуватися до цих змін і забезпечувати відповідний рівень послуг та управління. Водночас споживачі таких послуг стають більш вимогливими і активними учасниками управління. Вони очікують більшої прозорості, відкритості, участі та якості послуг, що ставить організації перед викликом постійно вдосконалювати свою роботу.

Впровадження нових технологій, таких як інформаційні системи, штучний інтелект, аналітика даних тощо, вимагає від організацій змінюватися та адаптуватися до цих інновацій для підвищення ефективності їх діяльності незалежно від форми власності. Тож, управління змінами стає важливою стратегічною функцією для досягнення успіху та забезпечення відповіді на сучасні виклики та можливості, а адаптація до змін стає ключовою умовою для збереження забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси управління змінами досліджували і до-

сліджують багато науковців у різних галузях науки, таких як управління, психологія, соціологія і багато інших. Зокрема К. Левін (вперше запропонував концепцію «заморожування-зміну-заморожування» («Unfreeze-Change-Refreeze»), яка стала основою багатьох моделей управління змінами) [1]; Дж. Коттер (автор багатьох праць у сфері управління змінами, включаючи «Ведення змін» («Leading Change»), в якій пропонує вісім кроків для ефективного управління змінами) [2]; П. Сенге (автор книги «П'ять способів ведення навчальних організацій» («The Fifth Discipline»), в якій розглядає поняття «організаційного навчання» та його роль в управлінні змінами) та інші [3]. Також науковці останнім часом все активніше досліджують процеси управління змінами саме в публічній сфері, оскільки від неї залежить суспільний добробут та розвиток [4–7]. У вітчизняній управлінській теорії даний напрям розробляли: М. Білинська (розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні) [4]; Т. Кужда, О. Сороківська, А. Мосій (теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації) [6].

Управління змінами розглядається як важливий елемент стратегічного менеджменту в умовах

невизначеності. Огляд практичних інструментів управління змінами подано в [8–9], де висвітлено методи, що сприяють ефективному впровадженню трансформацій у різних організаціях. У сфері охорони здоров'я аналітичні дані [10–12; 15–17] підтверджують масштабність викликів, спричинених війною, а також визначають ключові напрямки відновлення та адаптації медичної системи. Законодавча база [13–14] формує нормативне підґрунтя для впровадження змін, зокрема у розвитку спроможної мережі закладів охорони здоров'я та системи громадського здоров'я. Отже, багато вчених сьогодні досліджують дану тему у межах нової реальності, однак особливої актуальності вона набула в умовах глобальних викликів і кризових подій, зокрема повномасштабної війни, що потребує від державного управління гнучкості, адаптивності та проактивного впровадження змін у всіх секторах суспільного життя. Зазначене формує нові вимоги до менеджерів усіх рівнів, які мають не лише управляти процесами, але й ініціювати та успішно реалізовувати зміни в умовах невизначеності.

Мета статті. Дослідити управління змінами як дієвий інструмент ефективного менеджменту на прикладі системи охорони здоров'я та визначити основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у даній сфері.

Матеріали і методи. У процесі дослідження було використано комплексний підхід до збору та аналізу інформації, що забезпечив багатовимірне висвітлення проблематики управління змінами в сфері охорони здоров'я. Основними джерелами інформації стали: 1) аналітичні звіти міжнародних організацій, таких як Всесвітній банк, ВООЗ, Європейська комісія, Програма розвитку ООН, що оцінюють виклики та трансформаційні процеси в системі охорони здоров'я України під час війни; 2) статистичні дані та офіційна інформація, оприлюднена на сайтах МОЗ України, Державної служби статистики, Національної служби здоров'я України (НСЗУ), аналітичних центрів і урядових платформ з відновлення; 3) наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені теорії управління змінами, публічному адмініструванню та організаційному розвитку (зокрема, концепції К. Левіна, Дж. Коттера, П. Сенге, М.).

У ході дослідження було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: 1) метод теоретичного узагальнення — для систематизації підходів до управління змінами у публічній сфері та охороні здоров'я; 2) системний підхід — для виявлення взаємозв'язків між змінами в організаційній структурі, державній політиці, суспільних очікуваннях і результативністю реформ; 3) логічний аналіз та синтез — для формулювання узагальнень та висновків на основі емпіричних та аналітичних матеріалів; 4) структурно-функціональний аналіз — для вивчення компонентів процесу управління змінами, включаючи ролі зацікавлених сторін; 5) метод експертного оцінювання — для визначення ключових

факторів впливу на ефективність змін у системі охорони здоров'я; 6) контент-аналіз документів — для аналізу публічних політик, комунікацій урядових структур та інформаційних матеріалів щодо реформ.

Вищенаведене дозволило не лише виявити поточні тенденції та проблеми управління змінами, але й сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності реформ в умовах системної кризи.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі організації постійно стикаються з необхідністю змінювати свої стратегії, структури та процеси, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку, технологічним зрушенням та економічним та соціокультурним змінам. Управління змінами є ключовим аспектом в управлінні сучасними організаціями, і воно набуває все більшого значення. Як зазначають [7]: «управління змінами — це: 1) системний підхід до роботи зі змінами; 2) структурований спосіб застосування інструментів, знань і ресурсів для ефективного стимулювання успіху організації [8]; 3) процес, інструменти і методи для управління людською стороною змін для досягнення необхідного результату [9]. При цьому управління змінами має чітку мету — забезпечити переваги й бажані результати зміни».

Публічна сфера включає в себе усі суспільні сектори, які перебувають під контролем або управлінням державних або громадських організацій та органів. Система охорони здоров'я зазвичай фінансується державними коштами і забезпечується державними та громадськими медичними установами. Дана система має на меті забезпечити доступ громадян до медичних послуг, покращити стан здоров'я нації, запобігти захворюванням та лікувати хвороби. У багатьох країнах система охорони здоров'я функціонує на рівні публічного сектору, де вона надається на базі державних лікарень, клінік, страхових фондів тощо.

Однак у деяких країнах також існує приватний сектор охорони здоров'я, де медичні послуги надаються приватними медичними закладами та за плату. У цьому випадку система охорони здоров'я може включати як публічний, так і приватний сектор, але в будь-якому разі вона відноситься до публічної сфери через свій соціальний характер і значення для суспільства.

Для ефективного функціонування системи охорони здоров'я в Україні виникає необхідність управління змінами у процесі її реформування. За роки незалежності України не вдалося вирішити провідні завдання в цій галузі, такі як покращення рівня здоров'я населення, скорочення нерівності між різними соціально-економічними групами, справедливий розподіл фінансових ресурсів, підвищення чутливості системи до потреб громадян.

Діюча модель системи охорони здоров'я, яка спадкувалася від радянських часів, не відповідає сучасним реаліям і потребам. Вона не придатна для функціонування в ринкових умовах, і навіть в умовах планової економіки її ефективність знижувалася з часом. Основна перевага класичної системи Семаш-

ка — загальна доступність медичної допомоги — зазнала істотної корозії через скорочення фінансування охорони здоров'я та зростання формальних і неформальних платежів населення за медичні послуги. Реформи в цій галузі необхідні для покращення якості та доступності медичної допомоги, а також для забезпечення ефективного управління ресурсами та зростання довіри населення до системи охорони здоров'я, шляхом удосконалення взаємодії між органами влади, лікарями, пацієнтами. Отже, управління змінами у системі охорони здоров'я стає необхідністю, оскільки дана сфера має бути готовою до викликів, що ставляться перед нею в сучасному світі.

Управління змінами в публічній сфері [7] — це процес планування, впровадження і контролю змін у діяльності державних та громадських організацій з метою покращення їхньої ефективності, ефективності та спроможності відповідати на змінні вимоги суспільства та середовища. Основні аспекти управління змінами в публічній сфері включають напрями, що представлені в таблиці 1.

У зв'язку з масштабним воєнним вторгненням, система охорони здоров'я в Україні опинилася під впливом надзвичайного стресового навантаження. Медичні установи та персонал, на протигагу до інших публічних секторів, продовжували функціонувати в умовах, що ескалували до критичної точки, навіть під час найбільш інтенсивних бойових дій. Результатом стали численні акти агресії проти медичних закладів. На Рис. 1 представлено інформацію щодо кількості зруйнованих та відновлених медичних закладів України.

На кінець грудня 2024 року внаслідок атак в Україні пошкоджено 1938 медичних об'єктів у 715 закладах охорони здоров'я [11]. Зазначимо, що на даний момент у рамках спільної ініціативи Уряду України, Світового банку та Європейської комісії було підготовлено документ «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (RDNA3), згідно з яким загальний обсяг потреб у секторі охорони здоров'я оцінюється на рівні приблизно 17 мільярдів доларів США. Із цієї



Рис. 1. Відновлення зруйнованих медичних закладів України під час війни [10]

суми короткострокові потреби на 2024–2026 роки становлять 3,6 мільярда доларів. Водночас, у контексті систематичних ракетних обстрілів, обсяг необхідних ресурсів продовжує зростати, що вимагає коригування оцінок та стратегічного планування відновлення.

На початку військових дій було порушено доступ до нагально необхідних медикаментів та послуг, що спричинило переміщення тисяч медичних працівників та їх пацієнтів із зони конфлікту. Незважаючи на це, медична система продемонструвала стійкість, зберігши функціональну спроможність та управління. Резистентність системи була забезпечена завдяки синергії декількох ключових факторів: високому рівню відданості та професійного служіння з боку медичного персоналу та керівництва медичних установ, оперативним управлінським рішенням від Міністерства охорони здоров'я, Кабінету Міністрів та парламенту, а також завдяки реалізації попередніх структурних реформ, які забезпечили системі більшу адаптивність і відновлювальну потужність.

Значні зміни були реалізовані в охороні здоров'я України на відповідь на нові виклики, спричинені масштабною війною. На завершення 2022 року уряд вніс модифікації до Програми медичних гарантій (ПМГ), акцентуючи на послугах для відновлення

Таблиця 1

Напрями управління змінами в публічній сфері

Напря́м	Характеристика
Аналіз потреб і оцінка змін	Визначення, які зміни необхідні та як вони вплинуть на організацію і суспільство в цілому.
Планування змін	Розробка стратегії та плану дій для впровадження змін, включаючи виділення ресурсів та визначення відповідальних осіб.
Комунікація та залучення зацікавлених сторін	Забезпечення чіткого спілкування зі всіма, хто стосується цих змін, та врахування їхніх поглядів і відгуків.
Впровадження змін	Фактичне виконання змін у відповідності з планом.
Оцінка результатів і коригування	Після впровадження змін необхідно оцінити їх ефективність і внести необхідні корективи.
Стійкість змін	Забезпечення того, щоб зміни були стійкими та інтегрувалися в роботу організації.
Співпраця з громадськістю	Оскільки публічна сфера часто взаємодіє з громадськістю і громадянами, важливо враховувати їхні погляди та відгуки при впровадженні змін.

Джерело: складено авторами

ментального здоров'я та реабілітації. Нововведення в ПМГ включали два нових пакети медичних послуг: «Супровід і лікування дорослих та дітей з психічними розладами на первинному рівні медичної допомоги» та «Комплексна реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах». У грудні того ж року були затверджені регуляції, що дозволяли пацієнтам на реабілітації отримувати необхідні реабілітаційні засоби безпосередньо в медичних закладах для тимчасового користування, що спростило процедури та зменшило час очікування.

Адміністративні заходи також включали затвердження Державного типового плану реабілітації для осіб з обмеженнями в повсякденному функціонуванні, а також особливості складання індивідуальних реабілітаційних планів, що є значущим кроком у підвищенні ефективності реабілітаційних послуг [12].

Важливими кроками у законодавчій сфері стали три галузеві закони, ухвалені парламентом в 2022 році, які мали на меті врегулювати розвиток мережі лікарень, систему громадського здоров'я та сферу лікарських засобів. Зокрема, Закон про «спроможну мережу лікарень» [13] та Закон про громадське здоров'я [14] стали фундаментом для подальшого реформування галузі охорони здоров'я в контексті сучасних викликів та потреб.

У процесі реформування охорони здоров'я в Україні значну роль відіграє Національна служба здоров'я (НСЗУ), яка стикається з викликами, що свідчать про її інституційне послаблення. Особливо непокоїть використання НСЗУ у ролях, які традиційно не належать до її компетенції, що може свідчити про зниження її інституційної спроможності. Продовження тенденції до зменшення фінансування, що розпочалося ще до війни, є додатковим фактором, що підриває стабільність служби. Зокрема, у 2023 році скорочення фінансування НСЗУ склало 39% порівняно з 2022 роком та 47% порівняно з 2021 роком, що диспропорційно велике порівняно зі зменшенням бюджету на інші програми. Загалом бюджет НСЗУ у 2023 році становить лише 0,13% від обсягу коштів, які вона розпоряджає, що є вдесятеро менше від європейських стандартів (1–2% від загального бюджету на медичні послуги). За таких умов послаблена НСЗУ не лише не зможе ефективно забезпечувати якість та повноту гарантованих медичних послуг, але й ризикує втратити незалежність, ставши інструментом реалізації політичних цілей.

Відновлення системи охорони здоров'я після війни є одним із пріоритетів уряду, який представив відповідний план. Однак цей план, розроблений за кілька тижнів у форматі онлайн-зустрічей із залученням майже сотні експертів, більше нагадує сукупність пропозицій, ніж готовий стратегічний документ. Зазначене підтверджується ухваленням у жовтні пріоритетних напрямів розвитку в охороні здоров'я на 2023–2025 роки, що включає 17 різних напрямів, свідчить про відсутність чітко визначених

кроків або напрямків, які уряд планує зосередити увагу і ресурси у найближчі роки [15].

У січні 2023 року уряд України ініціював створення Проектного офісу з відновлення системи охорони здоров'я, який призначений для координації зусиль щодо впровадження реформ, відновлення від наслідків воєнних дій та розвитку інфраструктури галузі охорони здоров'я. Цей офіс має стати ключовим елементом у формулюванні стратегій та визначенні пріоритетних напрямків розвитку здоров'я на національному рівні в наступні роки [16]. Міністерство охорони здоров'я України акцентує на пріоритетності відновлення медичної інфраструктури як ключового завдання у забезпеченні доступу громадян до якісних медичних послуг, особливо в умовах триваючого військового конфлікту [17].

Тож, враховуючи зміни, які сьогодні відбуваються, актуальність сприяння управлінню позитивному сприйняттю громадськістю змін в системі охорони здоров'я в Україні набуває важливості в аспекті ефективності їх впровадження, оскільки громадське сприйняття є важливим фактором у впровадженні та успішності будь-яких реформ. Позитивне ставлення сприяє ефективному процесу реформування, зменшуючи опір змінам, воно може збільшити довіру громадян до системи охорони здоров'я, що є критично важливим для її ефективності та надійності.

Для успішного позитивного сприйняття змін суспільством в системі охорони здоров'я, необхідно зосередитися на певних етапах (Рис. 2).

Важливо й те, що належне інформування та ведення діалогу з громадськістю запобігає поширенню дезінформації та неправильного розуміння змін, що є особливо важливим в часи інформаційного перенасичення. Позитивне ставлення до реформ у сфері охорони здоров'я сприяє соціальній згуртованості, допомагаючи громадськості спільно працювати на благо загального здоров'я та добробуту, а також забезпечує широку публічну підтримку, що є невід'ємним для довгострокової стабільності та розвитку системи охорони здоров'я.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Важливість управління змінами подвоюється у контексті швидких глобальних змін, де виклики, такі як глобалізація, технологічний прогрес і соціокультурні зрушення, вимагають оперативної відповіді від усіх секторів управління. Управління змінами є важливим компонентом для організацій, що прагнуть підтримувати релевантність та ефективність у швидкозмінному середовищі. Значні зусилля також мають бути спрямовані на розробку та імплементацію адаптивних стратегій. Тож необхідно продовжувати дослідження в галузі управління змінами, зокрема в публічному секторі, для розробки нових моделей та підходів, які б відповідали сучасним викликам та вимогам. Отже, сприяння позитивному сприйняттю громадськістю змін у системі охорони здоров'я є важливим для забезпечення її ефективності, стабільності та прийняття реформ широкими

Активне інформування та прозорість	Регулярне та відкрите інформування громадськості про плановані зміни, їхні переваги та потенційні виклики, що допомагає зменшити опір і побоювання, а також сприяє формуванню розуміння необхідності реформ.
Залучення громадськості до дискусій	Організація громадських слухань, форумів та обговорень, де громадяни можуть висловити свої думки, запитання та побоювання, є важливим для підвищення рівня довіри та підтримки реформ.
Співпраця з медичними професіоналами	Залучення лікарів та інших медичних працівників до процесу реформування, врахування їх рекомендацій і зауважень, що забезпечить професійний підхід та збільшить довіру до реформ серед населення.
Демонстрація позитивних результатів	Надання чітких прикладів успіху реформ, викладення позитивних історій пацієнтів, поліпшення в якості обслуговування, зниження витрат на медичні послуги.
Підтримка з боку ЗМІ та лідерів думок	Використання ЗМІ та впливових осіб для поширення об'єктивної та зрозумілої інформації про переваги та необхідність реформ.
Моніторинг та оцінка реформ	Регулярний моніторинг та оцінка впливу реформ на охорону здоров'я, а також підготовка звітів, що доступно представляють результати.
Освітні програми	Організація освітніх програм та кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення з питань охорони здоров'я, значення профілактики та здорового способу життя.

Рис. 2. Основні кроки щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я

Джерело: запропоновано авторами

верствами населення. Виконання представлених у статті кроків щодо формування позитивного сприйняття суспільством змін у сфері охорони здоров'я

може не лише сприяти формуванню позитивного іміджу реформ в системі охорони здоров'я серед населення, а підвищити ефективність їх впровадження.

Література

1. Kritsonis A. Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 2004. 8(1). URL: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2018/09/Kritsonis-Alicia-Comparison-of-Change-Theories.pdf> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
3. Баніт О. В. Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2015. 2(11). С. 28–38.
4. Білинська М. М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ : НАДУ, 2017. 60 с
5. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі і повсякденному житті. Київ : Форм Україна, 2018. 400 с.
6. Кужда Т. І., Сороківська О. А., Мосій А. Б. Теоретичні аспекти управління змінами в публічній організації. *Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 26. Ч. 2. С. 40–43.
7. Михайловська О. В. Старченко Г. В., Дука А. П. Прогресивні управлінські технології в публічній сфері. *Експерт: парадигми юридичних наук та державного управління*. 2021. № 3(15). С. 198–204.

8. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. *Creately*. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (дата звернення: 15.03.2025).
10. Скільки медичних закладів було зруйновано та відновлено за час повномасштабної війни. *Слово і діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/29/infografika/suspilstvo/skilky-medychnyx-zakladiv-bulo-zrujnovano-ta-vidnovleno-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uk> (дата звернення: 15.03.2025).
12. Ковтонюк П., Корчак Т. Кризь війну: що відбулося з охороною здоров'я у 2022 році. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/> (дата звернення: 15.03.2025).
13. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 28.02.2023 № 174.
14. Про систему громадського здоров'я : Закон України від 06.09.2022 № 2573-IX.
15. Зміцнення охорони здоров'я України в умовах війни. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war> (дата звернення: 15.03.2025).
16. В Україні вже повністю відновили 410 об'єктів медичних закладів, які постраждали внаслідок війни. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html> (дата звернення: 15.03.2025).
17. Ресурси системи охорони здоров'я в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r> (дата звернення: 15.03.2025).

References

1. Kritsonis A. Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. 2004. 8(1). URL: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2018/09/Kritsonis-Alicia-Comparison-of-Change-Theories.pdf>.
2. Kotter J. P. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
3. Banit O. V. Suchasni tendentsii profesiinoho rozvytku personalu v systemi korporatyvnoi osvity. *Osvita doroslykh: teoriia, dosvid, perspektyvy*. 2015. 2(11). S. 28–38 [in Ukrainian].
4. Bilynska M. M. Rozbudova spromozhnosti derzhavnoi sluzhby do upravlinnia zminamy dlia pidtrymky reform v Ukraini. Kyiv: NADU, 2017. 60 s.
5. Adizes I. Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi i povsiakdennomu zhytti. Kyiv: Form Ukraina, 2018. 400 s. [in Ukrainian].
6. Kuzhda T. I., Sorokivska O. A., Mosii A. B. Teoretychni aspekty upravlinnia zminamy v publichnii orhanizatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzh. un-tu. Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2017. Vyp. 26. Ch. 2. S. 40–43 [in Ukrainian].
7. Mykhailovska O. V., Starchenko H. V., Duka A. P. Prohresyvnii upravlinnski tekhnolohii v publichnii sferi. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk ta derzhavnoho upravlinnia*. 2021. № 3(15). S. 198–204 [in Ukrainian].
8. The Ultimate List of Change Management Tools to Drive Change Like a Pro. *Creately*. URL: <https://creately.com/blog/diagrams/change-management-tools-list/>.
9. Project management. I. Project Management Institute. II. Title: PMBOK guide. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf.
10. Skilky medychnykh zakladiv bulo zruinovano ta vidnovleno za chas povnomasshtabnoi viiny. *Slovo i dilo*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/10/29/infografika/suspilstvo/skilky-medychnyx-zakladiv-bulo-zrujnovano-ta-vidnovleno-povnomasshtabnoyi-vijny> [in Ukrainian].
11. *Oftsiiyni sait Ministerstva okhorony zdorovia*. URL: <https://moz.gov.ua/uk> [in Ukrainian].
12. Kovtoniuk P., Korchak T. Kriz viinu: shcho vidbulosia z okhoronoiu zdorovia u 2022 rotsi. URL: <https://life.pravda.com.ua/health/2023/04/3/253632/> [in Ukrainian].
13. Deiaki pytannia orhanizatsii spromozhnoi merezhi zakladiv okhorony zdorovia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok, Perelik vid 28.02.2023 № 174 [in Ukrainian].
14. Pro systemu hromadskoho zdorovia: Zakon Ukrainy vid 06.09.2022 № 2573-IX [in Ukrainian].
15. Zmitsnennia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh viiny. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/immersive-story/2023/10/30/strengthening-ukraine-healthcare-in-the-midst-of-war> [in Ukrainian].
16. V Ukraini vzhe povnistiu vidnovyly 410 ob'ektiv medychnykh zakladiv, yaki postrazhdaly vnaslidok viiny. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3775027-v-ukraini-vze-povnistu-vidnovili-410-medzakladiv-aki-postrazdali-vnaslidok-vijni.html> [in Ukrainian].
17. Resursy systemy okhorony zdorovia v umovakh viiny. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/resursy-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh-viyny-zhovten-2022r> [in Ukrainian].

УДК 351:614.2–084

Нікітенко Раїса Петрівна

кандидат медичних наук, доцент,

доцент кафедри Хірургії, променевої діагностики, радіаційної медицини, терапії та онкології

Одеський національний медичний університет

Nikitenko Raisa

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Surgery, Radiation Diagnosis, Radiation Medicine, Therapy and Oncology
Odesa National Medical University*

ORCID: 0000-0003-4214-5534

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-3-10832

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОГРАМ СКРИНІНГУ В МАМОЛОГІЇ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

METHODOLOGICAL APPROACHES OF THE EUROPEAN UNION ON THE DEVELOPMENT OF NATIONAL SCREENING PROGRAMS IN MAMMOLOGY IN THE FIELD OF THE HEALTH CARE: STATE-ADMINISTRATIVE ASPECT

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню новітніх рекомендацій та методологічним підходам на рівні ЄС щодо розвитку національних програм скринінгу в мамології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я з урахуванням державно-управлінського аспекту. Основні акценти зроблено на проблематиці профілактики раку молочної залози в контексті вироблення та реалізації європейської політики та державного управління. Проаналізовано сучасні європейські підходи до боротьби з раком молочної залози через оновлені рекомендації та методології впровадження програм скринінгу. Дослідження зосереджене на ролі державного управління у формуванні та реалізації національних програм скринінгу для раннього виявлення цього виду раку. Вказано на вплив політики Європейського Союзу на національні програми профілактики раку молочної залози, зазначено роль державних органів у їх реалізації, враховуючи механізми впровадження.

Мета. Мета статті полягає у дослідженні сутності рекомендацій та методологічних підходів на рівні ЄС, які впливають на розвиток та реалізацію національних програм скринінгу в мамології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я з урахуванням державно-управлінського аспекту.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці зарубіжних науковців та експертів, які займаються проблематикою впровадження скринінгових програм у сфері мамології та досліджують вплив політики Європейського Союзу на національні стратегії профілактики раку молочної залози.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу та узагальнення (для вивчення документів та офіційних звітів, таких як рекомендації Європейської комісії, Спільного дослідницького центру ЄС та ін. щодо скринінгу та лікування раку молочної залози); метод системного підходу (для оцінки ефективності скринінгових програм, визначення ключових показників результативності, а також аналізу їхнього впливу на зниження смертності та покращення якості життя пацієнтів;); доказові методи (для використання науково обґрунтованих даних у розробці рекомендацій і методологічних підходів, які підтвердили свою ефективність на практиці;); методи співвіднесення та узагальнення (для виявлення новітніх тенденцій до формування та реалізації політики щодо розвитку національних програм скринінгу в мамології в сфері охорони здоров'я); методи логічного узагальнення (для обґрунтування висновків та результатів дослідження).

Результати. У науковій статті досліджено особливості розробки та впровадження європейських керівних принципів у сфері скринінгу та діагностики раку молочної залози задля підвищення якості медичних послуг та ефективності

державної політики у сфері охорони здоров'я. Важливими аспектами цього процесу є нормативно-правове регулювання, фінансова підтримка, інституційні механізми, кадрове забезпечення та інформаційно-просвітницька діяльність. Успішна імплементація нових рекомендацій на національному рівні потребує стратегічного управління, координації міждержавних зусиль і системного моніторингу результатів. Інтеграція науково обґрунтованих підходів та адаптація до європейських стандартів дозволяють підвищити доступність та ефективність скринінгових програм. Комплексний підхід до розвитку державної політики у сфері мамологічного скринінгу забезпечує покращення громадського здоров'я та гармонізацію з міжнародними стандартами.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати вдосконалення розвитку національних/державних програм скринінгу в мамології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я з урахуванням персоналізованого підходу. Важливим напрямом є аналіз гармонізації національного законодавства з нормами ЄС та оцінка економічної ефективності державного фінансування скринінгових програм. Дослідження можуть також зосередитися на впровадженні цифрових технологій та телемедицини для підвищення доступності скринінгу. Актуальним є вивчення впливу інформаційних кампаній на обізнаність населення та усунення соціальних бар'єрів. Міжнародна співпраця та обмін досвідом можуть сприяти впровадженню найкращих практик у сфері профілактики онкологічних захворювань.

Ключові слова: державне управління, державно-управлінський аспект, методологічні підходи до скринінгу ЄС, профілактика в сфері охорони здоров'я, програми скринінгу в мамології, механізми реалізації.

Summary. Introduction. The article is devoted to the study of the latest recommendations and methodological approaches at the EU level on the development of national screening programs in mammology as a component of health care prevention, taking into account the state-administrative aspect. The main accents are made on the problems of prevention of the year of the breast in the context of the development and implementation of European policy and public administration. Modern European approaches to combating breast cancer are analyzed through updated recommendations and methodology of screening programs. The study is focused on the role of public administration in the formation and implementation of national screening programs for early detection of this type of cancer. The impact of the policy of the European Union on national breast cancer programs is indicated, the role of state bodies in their implementation is indicated, taking into account the mechanisms of implementation.

Purpose. The purpose of the article is to study the essence of recommendations and methodological approaches at the EU level, which influence the development and implementation of national screening programs in mammology as a component of health care prevention, taking into account the state-administrative aspect.

Materials and methods. The research materials are the works of foreign scientists and experts who deal with the problems of implementing screening programs in the field of mammology and exploring the impact of European Union policy on national breast cancer prevention strategies.

The following scientific methods were used in the course of the study: analysis, synthesis and generalization (to study documents and official reports, such as recommendations of the European Commission, a joint research center of the EU, etc. on screening and treatment of breast cancer); system approach method (to evaluate the efficiency of screening programs, identify key performance indicators, as well as analyze their impact on mortality reduction and improve the quality of life of patients;); evidence methods (for the use of scientifically sound data in the development of recommendations and methodological approaches that have confirmed their effectiveness in practice;); Methods of correlation and generalization (to identify the latest tendencies for the formation and implementation of policy on the development of national screening programs in mammology in the field of health care); Methods of logical generalization (to substantiate the conclusions and results of the study).

Results. The scientific article investigates the features of the development and implementation of European management principles in the field of screening and diagnosis of breast cancer to improve the quality of medical services and efficiency of state health care policy. Important aspects of this process are regulatory regulation, financial support, institutional mechanisms, personnel support and information and educational activities. Successful implementation of new recommendations at the national level requires strategic management, coordination of interstate efforts and systematic monitoring of results. Integration of scientifically sound approaches and adaptation to European standards allow to increase the availability and efficiency of screening programs. A comprehensive approach to the development of state policy in the field of mammological screening provides improvement of public health and harmonization with international standards.

Perspectives. Further research prospects may cover the development of national/state screening programs in mammology as a component of health care prevention, taking into account a personalized approach. An important area is to analyze the harmonization of national legislation with EU norms and to evaluate the economic efficiency of state financing of screening programs. Studies can also focus on the introduction of digital technologies and telemedicine to increase screening. It is relevant to study the impact of information campaigns on the awareness of the population and to eliminate social barriers. International cooperation and exchange of experience can contribute to the introduction of the best practices in the field of cancer of cancer.

Key words: public administration, state-administrative aspect, methodological approaches to EU screening, health care prevention; Screening programs in mammology, implementation mechanisms.

Постановка проблеми. Рак молочної залози є поднією з найпоширеніших онкологічних хвороб у світі та головною причиною смертності серед жінок. На тлі зростання глобальних загроз здоров'ю впровадження ефективних механізмів ранньої діагностики, лікування та моніторингу захворювання стає критично важливим. Ініціатива Європейської комісії щодо раку молочної залози (далі — ЕСІВС) спрямована на створення єдиних стандартів для всіх етапів медичної допомоги з метою зниження смертності та покращення якості життя пацієнток.

Науковий інтерес до цієї теми зумовлений необхідністю аналізу впливу ЕСІВС на ефективність національних систем охорони здоров'я, розробки методологічних підходів до впровадження її рекомендацій та оцінки можливих перешкод на шляху до їх імплементації. Не менш важливою є адаптація європейських стандартів до національних особливостей, що дозволить створити комплексну та дієву систему боротьби з раком молочної залози. Попри значний прогрес у діагностиці та лікуванні раку молочної залози, рівень смертності від цієї хвороби залишається високим, проте доступність якісних медичних послуг залишається нерівномірною в різних країнах. Постає потреба в удосконаленні системи управління охороною здоров'я шляхом гармонізації медичних стандартів, покращення професійної підготовки медичних працівників і розширення можливостей доступу до сучасних методів лікування. Ключовою проблемою залишається недостатня інтеграція міжнародних стандартів, розроблених у межах ЕСІВС, у національні системи охорони здоров'я. Це зумовлено як організаційними та фінансовими бар'єрами, так і відсутністю чітких механізмів адаптації рекомендацій до місцевих умов. Вивчення цих аспектів дозволить розробити ефективні моделі імплементації, що сприятиме покращенню загальної ситуації з боротьбою проти раку молочної залози.

Аналіз досліджень і публікацій. Зарубіжні дослідники аналізують європейські рекомендації зі скринінгу та діагностики раку молочної залози, розроблені в межах Ініціативи Європейської комісії з раку молочної залози (ЕСІВС). Вони наголошують на їхній ролі в сучасній системі охорони здоров'я та необхідності постійного оновлення для підвищення ефективності національних програм скринінгу та усунення прогалин у системі охорони здоров'я [7]. На рівні ЄС дослідження зосереджені на оцінці та впровадженні науково обґрунтованих рекомендацій щодо всіх етапів боротьби з раком молочної залози: скринінгу, діагностики, лікування, реабілітації та паліативної допомоги. Вони спрямовані на покращення якості медичних послуг, зменшення рівня смертності, усунення нерівності в доступі до лікування та впровадження інновацій у систему охорони здоров'я ЄС [6]. Офіційні європейські настанови щодо скринінгу та діагностики відіграють ключову роль у державному управлінні сферою охорони здо-

ров'я та формуванні ефективної політики профілактики онкологічних захворювань [4]. Дослідження Групи розробки керівних принципів (GDG) підкреслюють переваги організованого маммографічного скринінгу, зокрема його вищу ефективність, рівний доступ до медичних послуг, кращий контроль якості та меншу ймовірність помилкових результатів порівняно з неорганізованими підходами [9].

Окремі дослідження охоплюють такі аспекти боротьби з раком молочної залози та онкологічними захворюваннями загалом: скринінг та рання діагностика (ефективність організованих і неорганізованих програм, розробка та впровадження європейських керівних принципів, визначення ключових показників ефективності) [5]; якість медичних послуг (запровадження Європейської схеми забезпечення якості (QA), сертифікація медичних закладів за європейськими стандартами, використання доказової бази GRADE та AGREE II) [2]; методологія розробки та оновлення керівних принципів (перехід від експертного консенсусу до доказових підходів, визначення пріоритетних напрямків онкологічного контролю) [3]; державне управління (розробка політик оновлення керівних принципів, оптимізація управлінських рішень на основі моніторингу ефективності, прозорість оновлення медичних стандартів) [8; 10]; фінансування та міжнародна співпраця [1].

Мета статті полягає у дослідженні сутності рекомендацій та методологічних підходів на рівні ЄС, які впливають на розвиток та реалізацію національних програм скринінгу в маммології як складової профілактики в сфері охорони здоров'я з урахуванням державно-управлінського аспекту.

Виклад основного матеріалу. Європейська комісія започаткувала Ініціативу з раку молочної залози (ЕСІВС) у 2015 році. У 2016 році було визначено сферу діяльності цієї Ініціативи та розпочато розробку європейських настанов і вимог для схеми забезпечення якості медичної допомоги у Європі. Враховуючи наукові досягнення ЕСІВС містить комплекс рекомендацій щодо вироблення комплексної політики щодо скринінгу та догляду [3].

В межах Ініціативи ЕСІВС запропоновані національні та міжнародні рекомендації щодо лікування раку молочної залози, доповнюючи європейські стандарти з діагностики та скринінгу. Відібрані рекомендації оцінені за критеріями якості, клінічної значущості, географічного охоплення та довгострокової стійкості й опубліковані протягом останнього десятиліття. Документ містить інформацію про профілактику, лікування, реабілітацію, подальше спостереження, а також паліативну допомогу та догляд у паліативних стадіях захворювання [3].

Спільний дослідницький центр Європейської Комісії у 2019 році презентував нові, науково обґрунтовані рекомендації щодо охорони здоров'я при раку молочної залози на своєму вдосконаленому та зручному веб-сайті. Рак молочної залози є

найпоширенішим онкологічним захворюванням серед жінок у Європейському Союзі. За даними Європейської онкологічної інформаційної системи (ECIS), у 2018 році було діагностовано понад 400 000 нових випадків раку молочної залози тільки в ЄС-28, що становить 29% від усіх нових діагнозів раку. Враховуючи значні розбіжності та несправедливість в профілактиці, ранньому виявленні, лікуванні та результатах, ЄС очолює низку ініціатив, спрямованих на боротьбу з раком, серед яких Ініціатива Європейської комісії щодо раку молочної залози (ECIBC). Ця ініціатива має на меті покращення якості скринінгу, діагностики та лікування раку молочної залози в Європі. ECIBC розробляє та надає науково обґрунтовані рекомендації у вигляді стандартів для забезпечення якості та впроваджує їх у країнах-членах ЄС [6].

Ці заходи не тільки допомагають зменшити тягар раку, а й усувають нерівності в захворюваності, смертності та виживаності, яких можна уникнути як між державами-членами ЄС, так і всередині них серед нових рекомендацій, опублікованих на оновленому веб-сайті ECIBC, можна виділити кілька ключових напрямків: ваизначення основних етапів втручання до лікування; навчання медичних працівників комунікаційним навичкам; оптимальна кількість показань для радіологів у скринінгових програмах; цифрові інструменти для запрошення жінок до скринінгових програм. Оновлений веб-сайт також включає перший випуск онлайн-каталогу надійних рекомендацій, що охоплюють усі етапи процесу лікування раку молочної залози після скринінгу та діагностики. Це включає не лише лікування, а й реабілітацію, паліативну допомогу та догляд на етапах, коли видужання неможливе. Ці зусилля є важливою частиною стратегії ЄС, спрямованої на зниження рівня смертності від онкологічних захворювань та забезпечення кращого доступу до сучасного медичного обслуговування для всіх громадян Європи [6].

Група розробки керівних принципів ECIBC (GDG) рекомендує впровадження організованих програм маммографічного скринінгу для раннього виявлення раку молочної залози у безсимптомних жінок. Рекомендація базується на консенсусному рішенні GDG, яке спирається як на наявні наукові дослідження, так і на додаткові фактори, що підтверджують ефективність організованих програм у порівнянні з неорганізованими підходами. Приділено увагу управлінським аспектам впровадження організованого скринінгу та зроблено акцент на необхідності врахування місцевого контексту, доступності аналітичної інформації, яка в повній мірі підтверджує економічну доцільність програми. Водночас, важливо забезпечити належне інформування жінок про переваги та можливі ризики скринінгу, що потребує вдосконалення інформаційних матеріалів [4].

Вказано на можливому супротиву з боку медичних працівників до переходу до організованої моделі скринінгу, що може стати бар'єром у його широко-

масштабному впровадженні. Важливим аспектом реалізації програми є контроль за дотриманням протоколів організованого скринінгу та оцінка його ефективності. Постійний моніторинг дозволить покращувати якість програм та адаптувати їх до реальних потреб населення. GDG рекомендує проведення додаткових досліджень, спрямованих на оцінку економічної ефективності організованого скринінгу у різних країнах та системах охорони здоров'я [4].

Фахівці з доказового профілю, які входили до складу Групи розробки керівних принципів, надали обґрунтовані пропозиції та визначили особливості щодо організованого та неорганізованого скринінгу раку молочної залози. Експерти зазначають, що маммографічний скринінг рекомендовано жінкам віком від 45 до 74 років, а у віковій групі 50–69 років він є пріоритетним. Проте підходи у різних країнах до його реалізації відрізняються, в залежності від наявності застосування організованої або неорганізованої програми скринінгу. Втім, ще у 2003 році Європейська Комісія рекомендувала запровадити саме організовані скринінгові програми, і більшість країн Європи, виконуючи цю рекомендацію, впровадили маммографічний скринінг як організовану модель профілактики. Водночас обидві системи продовжують співіснувати, оскільки ефективність кожної з них залишається предметом дискусій. Група з розробки керівних принципів (GDG) ініціювала додаткове дослідження цього питання [9].

Організовані програми мають перевагу в охопленні цільової групи, що підвищує їхню ефективність на рівні популяції. Дослідження показують, що такі програми забезпечують більш рівний доступ до скринінгу та оптимальніше використовують ресурси охорони здоров'я. Окрім того, вони дають змогу краще контролювати якість обстежень, знижувати кількість помилково позитивних результатів та забезпечувати системний моніторинг розвитку онкологічних захворювань у популяції. Фахівці визначили відмінності між організованим та неорганізованим скринінгом. Так, організований скринінг — це структурована програма, яка передбачає систематичний виклик жінок на обстеження, контроль якості на всіх етапах та координацію діагностики, лікування і подальшого догляду згідно з доказовими рекомендаціями. Така модель має ряд основних змістовних характеристик: чітка політика щодо вікової групи, методу скринінгу та інтервалів обстеження; визначена цільова популяція; активне запрошення жінок на обстеження; організація нагляду за центрами скринінгу; чітка структура прийняття рішень і відповідальність у системі охорони здоров'я; контроль якості на основі відповідних даних; моніторинг рівня захворюваності в цільовій популяції. Модель неорганізованого скринінгу має менший рівень охоплення та менш контрольовану якість обстежень [9].

Спільний дослідницький центр (JRC) Європейської Комісії у 2025 році запропонував Європейську

схему забезпечення якості (QA), яка визначає загальний набір вимог як до якості та до безпеки послуг з лікування раку молочної залози, які бажають покращити якість медичної допомоги. Ця схема розроблена для впровадження на добровільній основі та охоплює всі ключові етапи догляду — від скринінгу до паліативної допомоги. У наступному етапі послуги, що відповідають європейським стандартам лікування раку молочної залози, зможуть подати заявку на сертифікацію. Схему було протестовано в реальних умовах, після чого, на основі отриманих відгуків, її оновлено та розроблено першу офіційну версію для впровадження. Вона отримала схвалення Європейської кооперації з акредитації — організації, що займається управлінням акредитації на європейському рівні. У рамках цієї ініціативи акредитація буде застосовуватися до органів сертифікації, які прагнуть оцінювати послуги лікування раку молочної залози відповідно до встановлених європейських стандартів якості [5].

Керівництво щодо впровадження цієї схеми складається з двох основних частин. Перша частина містить ключову інформацію про процес сертифікації, організацію, управління та підтримку цієї ініціативи. У ній розглядаються вимоги до послуг лікування раку молочної залози, а також вимоги до органів сертифікації та їх відповідність чинним схемам забезпечення якості. Друга частина включає конкретні вимоги до клінічних послуг, а також опис доказової бази, яка може підтвердити відповідність цим вимогам. Крім того, у ній зазначено методи розрахунку ключових показників ефективності. Запровадження Європейської схеми контролю якості для лікування раку молочної залози є важливим кроком до підвищення стандартів медичних послуг та забезпечення їх відповідності найкращим практикам на міжнародному рівні [5].

На рівні Європейського Союзу активно підтримується тенденція розвитку доказової медицини та впровадження інноваційних підходів у сфері охорони здоров'я, що зумовлює необхідність перегляду та оновлення керівних принципів, що регламентують профілактику, діагностику та лікування захворювань. Одним із ключових напрямів є скринінг і діагностика раку молочної залози, що має високий рівень соціального значення та вимагає чітких нормативних орієнтирів. Зміна методології розробки керівних принципів від експертного консенсусу до підходу, заснованого на доказах, сприяє підвищенню ефективності державної політики у сфері охорони здоров'я та оптимізації управлінських рішень [2].

Головною метою розробки європейських рекомендацій є покращення профілактики та діагностики раку молочної залози через стандартизацію підходів до надання медичної допомоги та створення єдиної доказової бази для прийняття рішень у системі охорони здоров'я. Європейські керівні принципи розробляються на основі системи GRADE (Grading

of Recommendations Assessment, Development and Evaluation), що забезпечує прозорість і наукову обґрунтованість прийнятих рішень. Використання інструменту GRADEpro GDT дозволяє систематизувати дані, оцінювати рівень доказовості та розробляти рекомендації, які можуть бути адаптовані до національних умов [2].

Процес розробки рекомендацій включає такі ключові етапи [2]:

- 1) визначення пріоритетних питань у сфері охорони здоров'я через консультації з різними зацікавленими сторонами, зокрема органами державного управління, медичними установами та громадськістю;
- 2) формулювання питань у форматі «PICO» (популяція, втручання, порівняння, результат), що дозволяє систематично оцінювати ефективність медичних втручань;
- 3) проведення систематичних оглядів наявних досліджень зовнішніми експертами, що сприяє об'єктивності висновків;
- 4) оцінка якості доказів та прийняття рішень у межах фреймворку GRADE Evidence to Decision (EtD), що враховує баланс між бажаними та небажаними ефектами, економічну ефективність та здійсненність рекомендацій;
- 5) регулярне оновлення рекомендацій відповідно до появи нових доказів [2].

Ефективне державне управління в сфері охорони здоров'я вимагає постійного вдосконалення нормативно-правової бази та стратегій, що забезпечують якісне надання медичних послуг населенню. Одним із пріоритетних напрямів є своєчасна діагностика та лікування онкологічних захворювань, зокрема раку молочної залози. Європейська комісія, ґрунтуючись на наукових даних, розробила керівні принципи щодо скринінгу та діагностики цього захворювання, а також створила стратегію їхнього оновлення, що забезпечує відповідність сучасним науковим досягненням. Стратегія оновлення керівних принципів скринінгу та діагностики раку молочної залози є важливим інструментом державного управління в сфері охорони здоров'я, оскільки вона спрямована на адаптацію медичних стандартів до нових наукових доказів. Це дозволяє політикам, управлінцям, медичним працівникам та громадянам орієнтуватися на найкращі практики у сфері онкологічного скринінгу. Стратегія забезпечує прозорість та відтворюваність процесу оновлення рекомендацій, що сприяє ефективному державному управлінню [10].

Процес оновлення керівних принципів складається з чотирьох основних етапів: визначення пріоритетів (з'ясування рекомендацій, що потребують першочергового перегляду); спостереження (системний моніторинг нових наукових досліджень та оцінка їхньої відповідності чинним рекомендаціям); оновлення (коригування або перегляд рекомендацій з урахуванням нових доказів); впровадження

(реалізація у практичному вимірі оновлених рекомендацій у практику через офіційні документи, нормативні акти та інформаційні кампанії) [10].

Реалізація стратегії оновлення керівних принципів вимагає тісної взаємодії між державними органами, науковими установами та медичними закладами. Органи державної влади мають забезпечувати нормативне закріплення оновлених рекомендацій, фінансування відповідних досліджень, навчання медичних працівників та інформування населення про новітні методи скринінгу. Крім того, важливо забезпечити механізми контролю та оцінки ефективності оновлених керівних принципів. Це може здійснюватися через аналіз статистичних даних щодо показників раннього виявлення раку молочної залози, рівня смертності та ефективності лікування [10].

У межах Європейської ініціативи щодо контролю раку молочної залози (ECIBC) було визначено ключові показники ефективності скринінгових програм, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення в сфері державного управління. Моніторинг та оцінка ефективності скринінгових програм є важливими складовими профілактики у сфері охорони здоров'я. Вони забезпечують контроль якості та результативності реалізації програм, сприяючи підвищенню їхньої ефективності. Також, вироблено методологію оцінки ефективності скринінгових програм, які здійснюються за такими етапами: 1) огляд існуючих показників ефективності шляхом аналізу наукових досліджень та практичних підходів у сфері охорони здоров'я; 2) розробка концептуальної основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням міжнародних стандартів; 3) експертне рейтингове оцінювання потенційних показників за критеріями релевантності, вимірності, точності, етичності та зрозумілості; 4) відображення обраних показників на всіх етапах скринінгового процесу (від відбору цільової популяції до прийняття рішення про лікування або подальше спостереження) [8].

За результатами експертного аналізу було обрано 13 ключових показників ефективності. Визначення 13 показників ефективності стало важливим кроком для розробки політик у сфері охорони здоров'я. У подальшому необхідно: оцінити зв'язок цих показників із рівнем смертності від раку молочної залози; визначити прийнятні та бажані рівні ефективності програм; інтегрувати ці показники в державні системи моніторингу та оцінки охорони здоров'я; використати цей методологічний підхід для розробки індикаторів ефективності в інших сферах медицини [8]. Зроблено наголос, що застосування системного підходу до оцінки скринінгових програм дозволяє покращити якість державного управління у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та підвищення результативності профілактичних заходів [8].

Забезпечення якості медичної допомоги є одним із ключових завдань державного управління у сфері

охорони здоров'я. Розробка та впровадження методичних рекомендацій, заснованих на міжнародних клінічних настановах, дозволяє сформувати єдині стандарти медичної практики, підвищити ефективність лікування та забезпечити рівний доступ до якісної медичної допомоги. Основною метою розробки методичних рекомендацій є створення єдиного підходу до скринінгу, діагностики, лікування, реабілітації та паліативної допомоги пацієнтів із раком молочної залози. Інтеграція міжнародного досвіду сприятиме удосконаленню механізмів державного регулювання в сфері охорони здоров'я та забезпеченню сталого розвитку медичної галузі. Зібрані клінічні настанови від провідних міжнародних організацій були адаптовані з урахуванням європейських стандартів та доповнені відповідно до особливостей національної системи охорони здоров'я. Відбір рекомендацій здійснювався на основі таких критеріїв: систематичний огляд наявних доказів; участь мультидисциплінарної групи експертів; урахування специфічних потреб пацієнтів; прозорість розробки та мінімізація конфлікту інтересів [2].

Використання інструменту AGREE II дозволяє оцінювати якість клінічних настанов, відбираючи лише ті, що відповідають критеріям надійності. Це сприяє створенню ефективної системи управління якістю медичних послуг. Розробка та впровадження методичних рекомендацій на основі міжнародних клінічних настанов є важливим напрямом державного управління охороною здоров'я. Вона сприяє забезпеченню високої якості медичних послуг, ефективному використанню ресурсів та підвищенню рівня довіри громадян до системи охорони здоров'я [2].

Європейський Союз активно фінансує проекти у сфері онкологічних захворювань через різні програми, зокрема Horizon 2020, Horizon Europe, EU4Health та Digital Europe. Станом на січень 2025 року, Центр знань з раку (**Knowledge Centre on Cancer**) Європейської комісії зібрав понад 4 000 таких проектів із загальним внеском ЄС понад 7 мільярдів євро. Ці проекти охоплюють різні аспекти дослідження та лікування раку, сприяючи співпраці та обміну знаннями серед дослідників [1].

Одним із ключових аспектів адаптації національних програм скринінгу до європейських стандартів є вплив рекомендацій та методологічних підходів ЄС. Ці впливи проявляються у кількох сферах, зокрема в нормативно-правовому регулюванні, організаційній структурі, фінансуванні, інформаційному забезпеченні та міжнародній співпраці (табл. 1).

Зарубіжні дослідники E. Rigg, G. P. Morgano, E. Parmelli, T. O'Grady, L. Stănică, A. Janusch-Roi (2024) зазначають, що Європейські рекомендації зі скринінгу та діагностики раку молочної залози, розроблені в рамках Ініціативи Європейської комісії з раку молочної залози (ECIBC), є важливою складовою сучасної системи охорони здоров'я. Ці рекомендації, що ґрунтуються на доказах, є результатом

Таблиця 1

Сфера впливу	Зміст	Механізми реалізації
Рекомендації ЄС щодо скринінгу	Визначають мінімальні стандарти, вікові групи, методи діагностики та частоту процедур.	Організаційно-правовий — адаптація національного законодавства під норми ЄС.
Методологічні підходи	Використання доказової медицини, оцінка ефективності скринінгових методів, аналіз статистичних даних.	Інформаційний — збір, аналіз та узагальнення статистичних даних
Державне управління у сфері скринінгу	Держава фінансує та організовує скринінгові програми через законодавче регулювання.	Інституційний, фінансово-економічний — розвиток та підтримка національних/державних програм скринінгу в мамології в сфері охорони здоров'я, державне фінансування та підтримка програм.
Законодавчі ініціативи ЄС	Створення нормативної бази для забезпечення рівного доступу до скринінгу в країнах ЄС.	Організаційно-правовий — гармонізація законодавства з нормами ЄС.
Моніторинг та оцінка	Використання статистики та аналітики для оцінки ефективності скринінгу.	Інформаційний — міжнародні бази даних, співпраця з ВООЗ.
Підвищення обізнаності населення	Проведення інформаційних кампаній для інформування громадян про важливість скринінгу.	Інформаційно-комунікаційний — медіа-кампанії, освітні та просвітницькі заходи.
Обмін досвідом між країнами	Співпраця між країнами ЄС для обміну кращими практиками у сфері скринінгу.	Інституційний — створення міжнародних робочих груп, партнерство, співпраця, наукові конференції тощо.
Фінансова підтримка	ЄС надає фінансування для реалізації національних скринінгових програм.	Фінансово-економічний, організаційний — Horizon 2020, Horizon Europe, EU4Health та Digital Europe.

Джерело: складено автором на основі узагальнення джерел [1–6;8–10]

роботи мультидисциплінарної групи експертів, що використовує підхід «GRADE» і включає в себе методологію «Evidence to Decision». Це дозволяє забезпечити прозорість та ефективність ухвалених рішень в системі охорони здоров'я Європейського Союзу, а також на рівні окремих держав-членів [7].

Важливим аспектом є постійне оновлення цих рекомендацій, що здійснюється через чітко визначену стратегію. Стратегія оновлення складається з чотирьох етапів: визначення пріоритетів, спостереження за новими доказами, оновлення рекомендацій та публікація результатів. Цей підхід дає змогу не лише адаптуватися до нових медичних та наукових досягнень, але й відповідати на нові виклики в сфері охорони здоров'я, зокрема, з огляду на науково-технічний прогрес у використанні нових методів візуалізації та технологій, таких як штучний інтелект. Через свою структуру, що забезпечує регулярне оцінювання та коригування рекомендацій, стратегія сприяє підвищенню ефективності національних програм скринінгу. Оновлення рекомендацій з урахуванням нових доказів дозволяє забезпечити високу якість медичних послуг та своєчасну діагностику раку молочної залози, що є критичним для успішного лікування [7]. Особливо важливою є стратегія оновлення рекомендацій для забезпечення відповідності національних систем охорони здоров'я вимогам ЄС, зокрема в частині інтеграції нових технологій і підтримки реформ у державному управлінні в контексті покращення доступу до якісних медичних послуг [7].

Висновки. Оновлення керівних принципів скринінгу та діагностики раку молочної залози є важливим аспектом державного управління в сфері охорони здоров'я. Його ефективне впровадження вимагає координації міждержавних зусиль, фінансування наукових досліджень і системного моніторингу результатів. Важливим чинником є імплементація нових рекомендацій на рівні ЄС, що сприяє гармонізації стандартів, підвищенню точності діагностики та оптимізації ресурсного забезпечення. Основні напрями впливу охоплюють нормативно-правове регулювання, фінансування, кадрову підтримку, інформаційну політику та технологічні інновації.

Розробка європейських керівних принципів на основі доказової медицини є важливим кроком у формуванні ефективної державної політики у сфері охорони здоров'я. Їх успішна імплементація залежить від взаємодії між медичною спільнотою, науковими установами та державними органами. Стратегічний підхід до державного управління має включати: інституційну підтримку — адаптацію європейських рекомендацій відповідно до місцевих умов; фінансове забезпечення — фінансування програм скринінгу та лікування для підвищення доступності медичних послуг; нормативно-правове регулювання — розробку відповідних актів для впровадження нових стандартів у систему охорони здоров'я; інформаційно-просвітницьку діяльність — підвищення обізнаності медичних працівників і громадськості через освітні заходи; моніторинг та оцінку ефективності — запровадження системи аналізу впроваджених рекомендацій для коригування політики.

Література

1. Cancer projects dashboard. *Knowledge Centre on Cancer*. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/cancer/cancer-projects-dashboard_en (дата звернення: 13.03.2025).
2. Development of the European guidelines. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/european-guidelines> (дата звернення: 11.03.2025).
3. European Commission Initiative on Breast Cancer (ECIBC). *Knowledge Centre on Cancer*. 2022. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/cancer/topic/cancer-screening-diagnosis-care/ecibc_en (дата звернення: 24.02.2025).
4. European guidelines on breast cancer screening and diagnosis. *European Commission*. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/european-breast-cancer-guidelines> (дата звернення: 15.02.2025).
5. European quality assurance scheme for breast cancer services. Publications Office of the European Union. Luxembourg, 2025. 324 p. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC140425/JRC140425_01.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
6. New guidelines on breast cancer screening and diagnosis. *European Commission*. 2019. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/news/new-guidelines-breast-cancer-screening-and-diagnosis> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Rigg E., Morgano G. P., Parmelli E., O'Grady T., Stănică L., & Janusch-Roi A. Update of the European breast cancer guidelines on screening and diagnosis. *European Journal of Cancer*. 2024. Vol. 200. URL: [https://www.ejccancer.com/article/S0959-8049\(24\)00391-5/fulltext](https://www.ejccancer.com/article/S0959-8049(24)00391-5/fulltext) (дата звернення: 15.02.2024).
8. Screening programme performance indicators. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/screening-indicators> (дата звернення: 16.02.2025).
9. Should an organised mammography screening programme vs. an opportunistic or non-organised mammography screening programme be used to diagnose early breast cancer in asymptomatic women? ECIBC. URL: <https://dbep.ec.gdt.evidenceprime.com/profile/E0A57F44-AF53-86F1-BCCC-F46FF8E28108> (дата звернення: 13.02.2025).
10. Updating strategy of the European guidelines. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/guidelines-updating> (дата звернення: 12.02.2025).

References

1. Cancer projects dashboard. Knowledge Centre on Cancer. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/cancer/cancer-projects-dashboard_en.
2. Development of the European guidelines. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/european-guidelines>.
3. European Commission Initiative on Breast Cancer (ECIBC). (2022). Knowledge Centre on Cancer. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/cancer/topic/cancer-screening-diagnosis-care/ecibc_en.
4. European guidelines on breast cancer screening and diagnosis. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/european-breast-cancer-guidelines>.
5. European quality assurance scheme for breast cancer services. (2025). Publications Office of the European Union. Luxembourg, 324 p. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC140425/JRC140425_01.pdf.
6. New guidelines on breast cancer screening and diagnosis. (2019). *European Commission*. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/news/new-guidelines-breast-cancer-screening-and-diagnosis>.
7. Rigg E., Morgano G. P., Parmelli E., O'Grady T., Stănică L., & Janusch-Roi A. (2024). Update of the European breast cancer guidelines on screening and diagnosis. *European Journal of Cancer*. Vol. 200. URL: [https://www.ejccancer.com/article/S0959-8049\(24\)00391-5/fulltext](https://www.ejccancer.com/article/S0959-8049(24)00391-5/fulltext).
8. Screening programme performance indicators. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/screening-indicators>.
9. Should an organised mammography screening programme vs. an opportunistic or non-organised mammography screening programme be used to diagnose early breast cancer in asymptomatic women? ECIBC. URL: <https://dbep.ec.gdt.evidenceprime.com/profile/E0A57F44-AF53-86F1-BCCC-F46FF8E28108>.
10. Updating strategy of the European guidelines. European Commission. URL: <https://cancer-screening-and-care.jrc.ec.europa.eu/en/ecibc/methodologies/guidelines-updating>.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 3 (56)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.03.2025

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