

Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X



№ 1 (54) / 2025



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 1 (54)

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 Президенті 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 Президенті 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

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Чеховський Андрій АнатолійовичТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МІЖНАРОДНОГО
СПІВРОБІТНИЦТВА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....9

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Алієв Азер Аріф оглиВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРОЦЕСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ.....16**Хребтій Ігор Віталійович**

МОТИВАЦІЯ МОЛОДІ ДО ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....22

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Луцик Юлія ОлександрівнаПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ
ЇХ ВИРІШЕННЯ.....28

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Тарнавський Артур МиколайовичКОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....36

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Черниш Вадим Олегович, Вороніна Вікторія ВікторівнаРОЛЬ БАЗОВИХ ПОКАЗНИКІВ В ФОРМУВАННІ ТА ОЦІНЦІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
ЩОДО ОБІГУ ЗБРОЇ.....46ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
ДЕРЖАВИ**Салюк-Кравченко Олександр Олексійович, Галич Ярослав Васильович**РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ
УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....54

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бондарчук Наталія Володимирівна, Сомая Дарвіш РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА В ПІДСИЛЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В ПАЛЕСТИНІ.....	60
Дмитренко Олег Миколайович ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ	68
Копестинський Тарас Йосипович РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	74
Омельяненко Віталій Анатолійович, Гордієнко Володимир Володимирович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ІНКЛЮЗИВНИХ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ, ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ.....	80
Сапич Вадим Іванович, Терещенко Світлана Іванівна ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	89

CONTENTS

ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS ENTITIES

Chekhovskiy Andrii

THEORETICAL APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE INTERNATIONAL
COOPERATION OF THE STATE IN THE FIELD OF ENERGY POLICY9

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Aliyev Azer

IMPACT OF MARTIAL STATUS ON DIGITALIZATION PROCESSES IN PUBLIC
ADMINISTRATION OF UKRAINE 16

Khrebtiy Ihor

MOTIVATING YOUNG PEOPLE TO BUILD A CAREER IN PUBLIC SERVICE22

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Lutsyk Yuliya

PROBLEM ISSUES OF ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE AND
THE WAYS TO SOLVE THEM28

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Tarnavskiy Artur

CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE ECOSYSTEM APPROACH TO REGIONAL
DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION36

THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Chernysh Vadym, Voronina Viktoriia

THE ROLE OF BASELINE IN SHAPING AND EVALUATING STATE POLICY ON ARMS
TRAFFICKING46

PHILOSOPHY, METHODOLOGY, THEORY AND HISTORY OF THE FOUNDATIONS OF NATIONAL SECURITY OF THE STATE

Saliuk-Kravchenko Oleksandr, Halych Yaroslav

THE ROLE OF STATE INSTITUTIONS IN ENSURING THE ENERGY SECURITY OF UKRAINE:
CURRENT STATE AND PROSPECTS54

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Bondarchuk Nataliia, Somaya Darwish

THE ROLE OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IN ENHANCING PUBLIC MANAGEMENT
OF HIGHER EDUCATION IN PALESTINE60

Dmytrenko Oleh

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF CIVIL
PROTECTION AT THE REGIONAL LEVEL: DEFICIENCIES AND WAYS TO ADDRESS THEM68

Kopestynskyi Taras

DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND
SPECIFIC FEATURES OF TERRITORIAL COMMUNITIES' FUNCTIONING UNDER
MARTIAL LAW 74

Omelyanenko Vitaliy, Hordiienko Volodymyr

PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE SOCIAL STANDARDS:
CONCEPTUAL BASES OF DESIGN, DIGITAL TRANSFORMATION AND REGIONAL ASPECTS80

Sapych Vadym, Tereshchenko Svitlana

GOVERNMENT GRANT PROGRAMS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES:
A STATUS ANALYSIS AND IMPROVEMENT DIRECTIONS89

УДК 338.2

Чеховський Андрій Анатолійович

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Chekhovskyi Andrii

*Postgraduate Student of the International Relations and Political Consulting Department
“Ukraine” University*

ORCID: 0000-0001-5001-0483

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10662

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ

THEORETICAL APPROACHES TO THE IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE INTERNATIONAL COOPERATION OF THE STATE IN THE FIELD OF ENERGY POLICY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах геополітичної та економічної нестабільності, російської агресії, а також на фоні стрімкого розвитку глобальних економічних процесів, проблема залучення іноземних інвестицій набуває особливого значення для розвитку енергетичних підприємств України. Необхідність дослідження впливу міжнародного співробітництва на формування інвестиційної привабливості енергетичних підприємств України стає актуальною через потребу у розвинених стратегіях для залучення інвесторів у сферу енергетики. До того ж, інтеграція України в світовий енергетичний ринок та взаємодія з міжнародними партнерами вимагають аналізу та розробки ефективних стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності енергетичного сектору країни.

Мета. Мета дослідження полягає у визначенні теоретичних підходів до здійснення ефективного міжнародного співробітництва держави у сфері енергетичної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання енергетичної політики та енергетичної безпеки держави; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині енергетичної політики.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз літератури (виконання систематичного огляду літератури з метою збору, оцінки та синтезу наявних даних, теоретичних підходів і практичних знань з енергетичної безпеки, диверсифікації енергетичного комплексу); емпіричні дослідження (проведення аналізу даних, статистичних досліджень та вивчення конкретних випадків для отримання об'єктивних висновків); компаративний аналіз (порівняння політик, стратегій та результатів України з країнами Європейського Союзу та іншими країнами, які здійснюють активні заходи щодо диверсифікації енергетичного комплексу та використання відновлюваних джерел енергії).

Результати. У науковій статті досліджено етапи становлення міжнародного співробітництва держави у сфері енергетичної політики. Проаналізовано основні аспекти енергетичної політики, такі як забезпечення енергетичної незалежності, стійкості та сталості постачання енергоресурсів, розвиток енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії, інтеграцію у єдиний енергетичний простір, а також виклики, з якими стикаються обидві сторони. У статті висвітлюються схожість і відмінності в підходах до забезпечення енергетичної політики. Підсумовано наукові результати дослідження щодо проблеми взаємозамішуваності чи взаємодоповнюваності енергетичних ресурсів та капіталу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі ситуацій з енергетичної безпеки у країнах Європи та України в сучасних умовах.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, енергетична політика, енергетична безпека, стратегічний підхід, енергоефективність.

Summary. Introduction. In today's environment of geopolitical and economic instability, Russian aggression, and the rapid development of global economic processes, the problem of attracting foreign investment is of particular importance for the development of Ukrainian energy companies. The need to study the impact of international cooperation on the investment attractiveness

of Ukrainian energy companies is becoming relevant due to the need for developed strategies to attract investors to the energy sector. In addition, Ukraine's integration into the global energy market and cooperation with international partners require analysis and development of effective strategies to ensure the sustainability and competitiveness of the country's energy sector.

Purpose. The purpose of the study is to determine theoretical approaches to the implementation of effective international cooperation of the state in the field of energy policy

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the regulation of energy policy and energy security of the state; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of energy policy.

In the course of the study, the following scientific methods were used: literature analysis (systematic literature review to collect, evaluate and synthesize available data, theoretical approaches and practical knowledge on energy security, diversification of the energy complex); empirical research (data analysis, statistical research and case studies to draw objective conclusions); comparative analysis (comparison of Ukraine's policies, strategies and results with the European Union and other countries).

Results. The article examines the stages of formation of international cooperation of the state in the field of energy policy. The author analyzes the main aspects of energy policy, such as ensuring energy independence, stability and sustainability of energy supplies, development of energy efficiency and use of renewable energy sources, integration into a single energy space, as well as the challenges faced by both sides. The article highlights the similarities and differences in approaches to energy policy implementation. The scientific results of the study on the problem of interchangeability or complementarity of energy resources and capital are summarized.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on analyzing the energy security situation in Europe and Ukraine in the current conditions.

Key words: international cooperation, energy policy, energy security, strategic approach, energy efficiency.

Постановка проблеми. XXI ст. характеризується прискореними процесами глобалізації та значним збільшенням кількості потенційних загроз і викликів усьому світовому співтовариству. Глобалізація є об'єктивною категорією, основною ознакою якої є динамічний розвиток інтеграційних процесів. Незважаючи на інтеграційні процеси, кожна держава має власні національні інтереси, що є базовими для вироблення світоглядних пріоритетів конкретної нації, вирішення поточних питань, які виникають на шляху її розвитку й формують основи її національної безпеки. Ігнорування вимог, що диктуються національними інтересами, може призвести до повної або часткової втрати суверенітету. Одним із найважливіших напрямів забезпечення національних інтересів є енергетична безпека держави, тобто забезпечення держави відповідними енергетичними ресурсами в необхідній їй кількості за доступною ціною. Проблема її забезпечення виникає внаслідок швидкого скорочення світових запасів енергетичних ресурсів і їх нерівномірного поширення на політичній карті світу. Як наслідок — використання країнами-експортерами вуглеводневого палива свого становища для досягнення власних політичних цілей, що призводить до виникнення енергетичних криз. Це зумовлює загострення інтересу до теоретичних і практичних питань забезпечення енергетичної безпеки як складової національної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідницький і публікаційний доробок, пов'язаний з енергетичною політикою, охоплює багато матеріалів з дуже диференційованим характером і призначенням.

У численних публікаціях з енергетичної політики часто цитуються Уїнстон Черчилль та Жорж

Клемансо, які вважали безпеку поставок нафти необхідною для постачання паливом своїх армій під час Першої світової війни [1]. Контроль над поставками нафти був головною метою Німеччини та Японії при підготовці вторгнення до СРСР та Індонезії під час Друга світова війна [2]. У період цих воєн енергетична політика була еквівалентна національній безпеці.

Також, наприклад в ході дослідження [3] були виявлені тенденції в енергетичному секторі України які наголошують на важливості забезпечення енергетичної безпеки в майбутньому. Логічним рішенням є розвиток та підтримання ефективних багатосторонніх міжнародних відносин у сфері енергетики з регіонами, країнами та спеціалізованими організаціями, а також участь у проектах.

Сотник В. [4], було оцінено поведінку окремих країн СНД зокрема й України щодо енергобезпеки, а також загальної концепції співробітництва країн-учасниць енергетичної сфери автором виділено такі основні проблеми: відсутність комплексної стратегії співробітництва взаємодії країн-учасниць СНД у енергетичній сфері; переважне використання традиційних ресурсів; диспропорції у володінні енергетичними ресурсами; відсутність рівноправного статусу країн-учасниць через попередню проблему; низький технологічний рівень розвитку існуючої інфраструктури.

І. Кант [5], навпаки, зазначає, що інструментом забезпечення енергетичної політики можуть бути лише внутрішні, тобто моральні, зобов'язання індивідів. Це зумовлено соціальним характером існування людини, тобто людина як істота соціальна просто змушена жити в людському гуртожитку на основі вироблених спільно умов життя для вільного співіснування один із одним. Також І. Кант висував тезу необхідності створення колективних систем безпеки.

На думку автора [6], підхід, застосовуваний ЄС, заснований на індивідуальних діях політиків щодо забезпечення енергобезпеки недостатньо. Проте якщо Євросоюзу вдасться сформувавши єдиний підхід до енергетичної політики, відповідно виступати так званим «єдиним голосом» на глобальному енергетичному ринку, то європейський регіон зможе очолити пошук рішень глобальних енергетичних проблем. Оскільки енергобезпека безпосередньо пов'язана з економічною безпекою, надзвичайно важливо вирішити проблеми, що склалися у вигляді комплексних заходів.

Згідно з М. Гуцулом [7], енергетична політика може виступати як забезпечення стійкого, надійного та доступного постачання енергії для задоволення потреб суспільства, з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів.

На думку ряду вчених [8], енергетична політика може розглядатися також як окремий компонент, що включає в себе кілька рівнів: військова енергетична політика; «... забезпечення потреб в енергетичних ресурсах та електроенергії всіх служб держави (охорона здоров'я, освіта, транспорт, боротьба з надзвичайними ситуаціями і т.д.); енергетична безпека, яка має першочергове значення для економічної сфери».

Лі Ч. та співавтори [9] досліджують енергетичну безпеку як фактор розвитку та соціальної стабільності. Вони аналізують вплив стабільного та доступного постачання енергії на соціально-економічний розвиток, включаючи забезпечення енергії для освіти, охорони здоров'я та інфраструктури.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є надання огляду та проведення порівняльного аналізу енергетичної безпеки Європейського Союзу та України з метою виявлення спільних тенденцій, викликів та рекомендацій для політики. Дослідження спрямоване на вивчення стану енергетичної безпеки та сприяння розвитку стратегічних рішень, спрямованих на підвищення стійкості та стабільності енергетичної системи обох суб'єктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгортання Україною активного політичного та економічного співробітництва з Європейським Союзом, відновлення діалогу про приєднання до НАТО в умовах тимчасової окупації Російською Федерацією території України та агресії Російської Федерації проти нашої країни, а також її спроб перерозподілу сфер контролю всіх ключових напрямів світової економіки, прискорення процесу виходу нашої держави з довготривалої системної кризи потребують оновлення напрямів розвитку в Україні енергетичного сектору як основної складової економіки держави. В умовах радикальних змін геополітичної, воєнно-політичної та економічної обстановки у світі, а також зважаючи на переорієнтацію енергетичної політики як Російської Федерації, так і окремих країн Європейського Союзу, виникає потреба в переосмисленні проблематики забезпечення енергетичної безпеки України як невід'ємної складової національної без-

пеки. Проте доцільно здійснити аналіз основних підходів до здійснення ефективного міжнародного співробітництва держави у сфері енергетичної політики починаючи з самого початку її становлення.

Міжнародне право почало регулювати міжнародні відносини в енергетичному секторі в 1970-х роках. До цього часу міжнародно-правове регулювання міжнародних відносин в енергетичній сфері було відсутнє. Існували лише національні закони та нормативні акти щодо електроенергетики, вугільної та атомної промисловості. Єдиним винятком була нафта, яку доводилося доставляти з віддалених країн-виробників до старих столиць, а зв'язок між видобутком, транспортуванням і продажем було розірвано в результаті процесу деколонізації. Навіть тоді національні нафтові ринки були жорстко зарегульовані, з монополіями правами та контролем цін або принаймні надавалися переваги національним нафтовим компаніям, які мали видобувати нафту для стимулювання національної економіки. На той час у контексті міжнародно-правового регулювання відносин в енергетичній сфері існували лише загальні норми, які торкаються міжнародних інвестицій у нафтову галузь [10]. Це були традиційні норми, що захищали інвестиції та права власності, які пізніше були поставлені під сумнів державами «третього світу» під гаслом «Новий міжнародний економічний порядок».

Однак ці традиційні норми стосувалися не тільки енергетичного сектору, і ми можемо говорити про них лише в контексті енергетики, яка на той час була основною частиною іноземних інвестицій, інвестицій у нафтову та гірничодобувну промисловість найбільше підлягала регулюванню. Водночас законодавство про відповідальність за ядерну шкоду складалося переважно з міжнародних договорів. Однією з ключових концепцій «Нового міжнародного економічного порядку» була концепція націоналізації та компенсації західним нафтовим компаніям.

Ситуація кардинально змінилася за останні чотири десятиліття. По-перше, виник не лише контроль державної енергетичної монополії, який міг би стати першим елементом національного енергетичного права в історичному контексті, а й національні галузі права. По-друге, у 1970-х роках відкриття нафтових і газових родовищ у прибережних регіонах Нідерландів, Норвегії, Англії та Данії. Національне та порівняльне нафтогазове право стало предметом дослідження Секції права енергетики та природних ресурсів Міжнародної асоціації юристів та Центру дослідження нафтового права Університету Данді (Центр), заснованого наприкінці 1970-х років [11].

З'явилися нові галузеві контрактні форми, такі як угода про спільне управління, договір, укладений за результатами торгів або тендеру, договір на проектне фінансування, договір на транспортування, договір на будівництво трубопроводів.

Можна впевнено стверджувати, що фрагментація міжнародного права мала значний вплив на

розвиток міжнародно-правового регулювання використання енергетичних ресурсів та формування міжнародного енергетичного права. Події кінця 20-го та початку 21-го століття призвели до явища фрагментації, особливо розширення предметної сфери регулювання міжнародного права, посилення регіональної та глобальної взаємозалежності та здобуття більшої незалежності окремими особами. Процес фрагментації характеризується поширенням міжнародно-правових норм та інститутів; незалежність або самодостатність у деяких міжнародно-правових режимах; поширення міжнародного права на сфери контактів, які раніше не вважалися такими, що підлягають міжнародно-правовому регулюванню; регіоналізація та спеціалізація міжнародного права; створення міжнародних судів та інших інституцій з юрисдикцією, які застосовують і тлумачать міжнародне право та гармонізують його повністю або частково. Для становлення міжнародного енергетичного права найбільше значення мало поширення міжнародного права на сферу відносин, які раніше не вважалися придатними для міжнародно-правового регулювання, — на сферу енергетики [12].

Міжнародне енергетичне право представляє сучасні спроби створити правову основу для світової економіки в рамках багатосторонніх міжнародних угод, особливо у сфері інвестицій в енергетичну галузь. Але міжнародне енергетичне право стосується не лише інвестиційних договорів. Міжнародне енергетичне право — це зростаюча кількість торговельних угод, заснованих на правилах ГАТТ/СОТ. Відповідно до ГАТТ нафта ніколи не розглядалася як товар, оскільки імпортери покладалися на вільний імпорт і тому рідко вводили обмеження на імпорт. Але проблема торговельних бар'єрів виникає, оскільки нафтопродукти переробляються та експортуються з країн-виробників, а газ, вугілля та електроенергія інтегруються в міжнародну чи регіональну торгівлю. При торгівлі енергоресурсами сторони все частіше прагнуть використовувати правила ГАТТ/СОТ як основу [13].

Сьогодні Європейський Союз є найпередовішим прикладом міжнародного регулювання енергетики. Починаючи з 1985 року, значна частина законодавства ЄС була запроваджена як частина програми внутрішнього ринку, головним чином у формі директив, що стосуються свободи торгівлі, свободи інвестицій, ліцензування, недискримінаційного доступу до енергетичних ресурсів через вільну міграцію. Доступ до енергетичних і транспортних агентств, недискримінаційні закупівлі державними установами та підприємствами енергетичного сектору та закони про конкуренцію для монопольних амбіцій. *Acquis Communautaire* ЄС в енергетичному секторі визначає план і служить орієнтиром для переговорів щодо глобального порядку, правил і принципів в енергетичному секторі. Європейська практика у сфері енерготрейдингу є безцінним досвідом для

всього світу, а її правила та принципи можуть бути основою для глобальної моделі.

Передумовою для укладення договору став план міністра закордонних справ Франції Робера Шумана, викладений у Декларації від 9 травня 1950 року (Декларація). Шуман запропонував, щоб вугільна та металургійна промисловість Франції та Німеччини перебувала під контролем єдиного вищого органу в рамках організації, до якої могли б приєднатися інші європейські держави. Договір про заснування Європейського співтовариства вугілля і сталі набув чинності 24 липня 1952 року і діяв протягом п'ятидесяти років. Запроваджений угодою спільний ринок був відкритий 10 лютого 1953 р. для вугілля, залізної руди та металобрухту, а 1 травня 1953 р. — для сталі [14].

Основною метою, визначеною у статті 2 угоди, було створення спільного ринку вугілля та сталі для сприяння економічному зростанню, підвищення рівня зайнятості населення та підвищення рівня життя. Для створення спільного ринку вугілля та сталі угодою було запроваджено тарифне та безмитне перевезення товарів. Угода забороняла дискримінаційні заходи та державні субсидії у вугільній та металургійній промисловості. Угода також передбачає незалежне фінансування Європейського співтовариства вугілля та сталі шляхом запровадження податку на продукцію металургійної та вуглевидобувної промисловості.

Проте Договір про заснування Європейського економічного співтовариства від 25 березня 1957 року, головний інструмент європейської економічної інтеграції на той час, не містив положення про енергетичну політику. Відсутність спеціального розділу про енергетичну політику в Договорі про заснування Європейського економічного співтовариства тимчасово призупинила розвиток енергетичної політики та енергетичного права в Європейському співтоваристві. Період 1958–1972 рр. вважається періодом відсутності ефективної комплексної політики в енергетичному секторі [15].

У відповідь на нафтову кризу 1973 року країни-члени Європейського співтовариства почали розробку комплексної енергетичної стратегії, спрямованої на захист національних інтересів держав-членів. Такі амбіції держав-членів знайшли відображення в прийнятті Радою певних нормативних актів, прийнятих 17 вересня 1974 року щодо нової стратегії енергетичної політики Співтовариства. Європейська енергетична інтеграція отримала більш серйозну правову основу, коли Єдиний європейський акт набув чинності 1 липня 1987 року. Договір вніс зміни до Договорів про Європейські співтовариства, але найбільш істотні зміни він вніс до Договору про заснування Європейського економічного співтовариства. У рамках Європейського співтовариства в 1985 році президент Європейської комісії Жак Делор запропонував план створення внутрішнього європейського ринку. Щоб збільшити шанси на успіх у створенні

єдиного внутрішнього ринку, були внесені зміни до Договору про заснування Європейського економічного співтовариства. Пізніше Європейська комісія використала положення внутрішнього ринку як правову основу для подальших законодавчих ініціатив у секторах електроенергетики та природного газу [16].

Договір про Європейський Союз, підписаний 7 лютого 1992 р. у м. Маастрихт (Нідерланди) і набрав чинності 1 листопада 1993 р., мав важливе значення для енергетичного сектору з огляду на низку обставин. Він включив заходи «в енергетичному секторі, захисту громадянських прав і туризмі» до переліку діяльності Співтовариства (розділ 3) і додав статтю про просування транс'європейських мереж у сфері транспорту, телекомунікацій та енергетична інфраструктура.

Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА), підписана в грудні 1992 року Сполученими Штатами, Мексикою та Канадою, створила зону вільної торгівлі між цими державами. Друга частина угоди НАФТА присвячена торгівлі товарами, глава 6 другої частини присвячена енергетиці та основним нафтохімічним продуктам. Пункт 2 статті 601 Угоди НАФТА підтверджує, що сторони визнають бажаність посилення важливої ролі, яку відіграють енергія та основні нафтохімічні продукти в зоні вільної торгівлі, та підтримки цієї мети шляхом постійної та поступової лібералізації. Згідно з положеннями пункту 3 статті 601, Сторони визнають важливість наявності прозорих і конкурентоспроможних на міжнародному рівні енергетичних і нафтохімічних секторів для просування своїх індивідуальних національних інтересів [17].

Найважливішою віхою у становленні міжнародно-правового регулювання використання енергетичних ресурсів стало прийняття ТЕН — основної багатосторонньої міжнародної угоди в галузі енергетики. Прем'єрміністр Нідерландів Рууд Любберс у липні 1990 року розпочав «Процес Енергетичної Хартії», запропонувавши механізм, спрямований на допомогу Радянському Союзу в переході до ринкової економіки. Була започаткована інтеграційна стратегія Європейського Союзу, яка мала на меті поєднати проблеми Західної Європи (безпека енергопостачання) з можливостями східноєвропейських держав (багаті нерозвідані запаси нафти та газу). Ця стратегія базувалася на сприянні західним інвестиціям (переважно з країн Європейського Союзу) в енергетичний сектор держав Східної Європи, а також міграції енергетичних ресурсів зі Сходу на Захід.

Договір до Енергетичної Хартії (ДЕХ) базувався на положеннях Європейської енергетичної хартії 1991 року. Хоча Європейська енергетична хартія, по суті, є вираженням політичних намірів сприяти співпраці між Східною та Західною Європою, ДЕХ є юридично зобов'язуючою багатосторонньою міжнародною угодою — єдиною такою угодою, яка регулює питання міжурядового співробітництва в цій сфері [18].

Таким чином, міжнародно-правове регулювання використання енергетичних ресурсів і міжнародних відносин держав у сфері енергетики за чотири десятиліття перетнуло шлях зародження національних галузей нафтогазового та електроенергетичного права, регіонального співробітництва. в рамках ЄС і НАФТА до багатосторонньої моделі міжнародного співробітництва в рамках ДЕХ, яка сьогодні залишається основною багатосторонньою міжнародною угодою в енергетичному секторі. Наразі ЄС має найбільш розвинений механізм правового регулювання енергетики, а модель ДЕХ ще не отримала загального визнання чи логічного продовження.

Сьогодні основний підхід більшості дослідників до аналізу енергетичної безпеки можна вважати цілісним підходом. Зазвичай опис об'єкта здійснюється через набір параметрів, що характеризують основні властивості та відмінності цього об'єкта. Набори групуються за критерієм подібності за обраною ознакою. У такий спосіб найчастіше отримують групи показників — економічні, політичні, технологічні, екологічні, соціальні, за джерелом загрози (зловмисні, техногенні, природні дії), за цільовою спрямованістю (економічні, технологічні, управлінські) і т.д. [19].

Проте тенденцією останніх років у розвитку теоретичних досліджень проблем енергетичної безпеки є зміщення акценту від «статички» до «динаміки» систем, від оцінки стану енергетичної безпеки до здатності системи працювати стабільно.

Відповідно, постає завдання щодо інструментарію такого опису системи, який би відображав такі її властивості: стійкість, надійність, адекватність, стійкість, гнучкість, адаптивність. Усі ці властивості поєднуються для визначення стабільності. На необхідності врахування цих аспектів при розробці та реалізації державної політики у сфері енергетичної безпеки наголошено і в нашій роботі. Зважаючи на тенденції розвитку енергетичних ринків, глобалізацію та теоретичні основи досліджень у цій галузі, можна наголосити на необхідності акцентувати увагу на динаміці системних змін. З цієї метою ми пропонуємо використовувати системний підхід до дослідження проблем енергетичної безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, застосування системного підходу дозволить при управлінні суб'єктами (дослідженні) сформувати набір інструментів для використання динаміки системи, виділення процесів розвитку системи, формування механізмів адаптації системи до нових умов функціонування, а також запропонувати методологію постановки цілей розвитку системи.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі ситуацій з енергетичної безпеки у країнах Європи та України в сучасних умовах.

Література

1. Yergin D. Energy security in the 1990s. *Foreign Affairs*. 1988. № 67(1). 111. <https://doi.org/10.2307/20043677>.
2. Yergin, D. Ensuring energy security. *Foreign Affairs*. 2006. № 85(2). P. 69–82. <https://doi.org/10.2307/20031912>.
3. Rawtani D., Gupta G., Khatri N., Rao P. K., & Hussain C. M. Environmental damages due to war in Ukraine: A perspective. *Science of The Total Environment*. 2022. № 850. 157932. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157932>
4. Tu Y. X., Kubatko O., Piven V., Sotnyk I., Kurbatova T. Determinants of renewable energy development: Evidence from the EU countries. *Energies*. 2022. № 15(19). 7093. <https://doi.org/10.3390/en15197093>.
5. Kant I. Critique of Practical Reason. *Cambridge University Press*. 2015. URL: https://assets.cambridge.org/97811070/92716/frontmatter/9781107092716_frontmatter.pdf (дата звернення: 25.01.2025).
6. Surwillo I. Reflections on the energy crisis in Europe. *Foundation For European Progressive Studies*. 2023. URL: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2023/01/10.-Reflections-on-the-energy-crisis-in-EuropeIzabela-Surwillo.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
7. Гуцул М. Енергетична безпека: забезпечення стійкого, надійного та доступного постачання енергії для задоволення потреб суспільства. *Вісник Національної академії наук України*. 2019. № 3. С. 22–27.
8. Cornell P. E. Energy security as national security: defining problems ahead of solutions. *Journal of Energy Security*. 2009. № 19.
9. Li C., Chen H., Wu J. Energy Security and Development: The Role of Stable and Accessible Energy Supply in Social and Economic Progress. *Energy*. 2023. № 225. 120082.
10. *World Energy Council: вебсайт*. URL: http://www.worldenergy.org/document/ethiopia_june_30_v_gbeddy_security.pdf (дата звернення: 17.01.2025).
11. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. / Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с.
12. A Framework Strategy for a Resilient Energy Union with a Forward-Looking Climate Change Policy. *European Commission*. URL: http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:1bd46c90-bdd4-11e4-bbe1-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1&format=PDF (дата звернення: 16.01.2025).
13. REPowerEU Plan. *European Commission*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:230:FIN> (дата звернення: 16.01.2025).
14. Shedding light on energy in the EU — 2023 edition. *Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/energy-2023> (дата звернення: 16.01.2025).
15. Smith D., Johnson M., Anderson L. Energy Security and Geopolitics: The Interplay of Energy Resources and Political Conflicts. *Energy Research & Social Science*. 2021. № 75. 102106.
16. Девіс К. Енергетична безпека: стабільність, стійкість та резилієнтність енергетичної системи. *Енергетичні технології та ресурсозбереження*. 2021. № 2. С. 12–15.
17. Perry M., Gomes H., Miller R. Energy Security: Challenges and Strategies. In *Energy Security and Development: The Global Context and Indian Perspectives*. Springer. 2022. P. 3–22.
18. Козленко Л. Г. Проблеми енергозбереження в контексті забезпечення енергетичної безпеки держави. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2006. № 1. С. 18–24.
19. Third energy package. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/markets-and-consumers/market-legislation/third-energy-package_en (дата звернення: 13.01.2025).

References

1. Yergin, D. (1980). Energy security in the 1990s. *Foreign Affairs*, № 67(1), 111. <https://doi.org/10.2307/20043677>.
2. Yergin, D. (2006). Ensuring energy security. *Foreign Affairs*, № 85(2), 69–82. <https://doi.org/10.2307/20031912>.
3. Rawtani D., Gupta G., Khatri N., Rao P. K., & Hussain C. M. (2022). Environmental damages due to war in Ukraine: A perspective. *Science of The Total Environment*, № 850, 157932. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157932>.
4. Tu, Y. X., Kubatko, O., Piven, V., Sotnyk, I., & Kurbatova, T. (2022). Determinants of renewable energy development: Evidence from the EU countries. *Energies*, № 15(19), 7093. <https://doi.org/10.3390/en15197093>.
5. Kant, I. (2015). Critique of Practical Reason. *Cambridge University Press*. URL: https://assets.cambridge.org/97811070/92716/frontmatter/9781107092716_frontmatter.pdf.
6. Surwillo, I. (2023). Reflections on the energy crisis in Europe. *Foundation For European Progressive Studies*. URL: <https://feps-europe.eu/wp-content/uploads/2023/01/10.-Reflections-on-the-energy-crisis-in-EuropeIzabela-Surwillo.pdf>.
7. Hutsul, M. (2019). Energy security: ensuring sustainable, reliable and affordable energy supply to meet the needs of society. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*, № 3. pp. 22–27 [in Ukrainian].
8. Cornell P. E. (2009). Energy security as national security: defining problems ahead of solutions. *Journal of Energy Security*, № 19.
9. Li C., Chen H., Wu J. (2023). Energy Security and Development: The Role of Stable and Accessible Energy Supply in Social and Economic Progress. *Energy*. № 225, 120082.

10. The official website of the world energy council. URL: http://www.worldenergy.org/document/ethiopia_june_30_v_gbeddy_security.pdf.
11. Sukhodolia, O.M., Kharazishvili, Yu.M., Bobro, D.H., Smenkovskyi, A.Yu., Riabtsev, H.L., Zavorodnia, S.P. (2020). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia [Energy Security of Ukraine: Methodology of System Analysis and Strategic Planning]. NISD, Kyiv, Ukraine, 178 p. [in Ukrainian].
12. European Commission. A Framework Strategy for a Resilient Energy Union with a Forward-Looking Climate Change Policy. URL: http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:1bd46c90-bdd4-11e4-bbe1-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1&format=PDF.
13. European Commission. REPowerEU Plan. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:230:FIN>.
14. Eurostat. Shedding light on energy in the EU — 2023 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/energy-2023>.
15. Smith D., Johnson M., Anderson L. (2021), Energy Security and Geopolitics: The Interplay of Energy Resources and Political Conflicts. *Energy Research & Social Science*, № 75, 102106.
16. Davis, K. (2021). Enerhetychna bezpeka: stabilnist, stiikist ta rezyliientnist enerhetychnoi systemy. *Enerhetychni tekhnolohii ta resursozberezhennia*, № 2, pp. 12–15.
17. Perry, M., Gomes, H., Miller, R. (2022). Energy Security: Challenges and Strategies. In *Energy Security and Development: The Global Context and Indian Perspectives*. Springer. pp. 3–22.
18. Kozlenko, L.G. (2006). Problems of energy saving in the context of ensuring energy security of the state. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriia: Ekonomika*, № 1, pp. 18–24 [in Ukrainian].
19. Third energy package. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/markets-and-consumers/market-legislation/third-energy-package_en.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

Алієв Азер Аріф огли

*аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу
ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*

Aliyev Azer

*Postgraduate Student of the International Relations and Political Consulting Department
“Ukraine” University*

ORCID: 0009-0009-2040-1323

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10661

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРОЦЕСИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

IMPACT OF MARTIAL STATUS ON DIGITALIZATION PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Сучасне суспільство ставить перед державами нові виклики щодо впровадження цифрових технологій у державне управління. Це зумовлено динамічними соціальними змінами, процесом глобалізації, необхідністю сталого розвитку та складними вимогами модернізації. Останніми роками в Україні прогресує комп'ютеризація всіх сфер життя, що призвело до змін у каналах спілкування громадян із владою, це підвищує актуальність дослідження проблем і перспектив цифровізації держави та її управління. Крім того, сучасні цифрові технології впливають на організаційний підхід до роботи урядових і місцевих владних структур. Це означає, що державні установи та посадові особи повинні орієнтуватися на реальні потреби громадян у процесі планування та здійснення своєї діяльності. Отже, основною цінністю цифровізації публічного управління є перетворення держави на постачальника сервісів для громадян і поступове перехід до концепції «сервісної держави».

Мета. Мета статті полягає у визначенні впливу воєнного стану на процеси цифровізації в публічному управлінні України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є 1) нормативно-правове забезпечення процесів цифровізації в органах управління; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері публічного управління.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення, формалізація, аналіз та логічне узагальнення результатів (формулювання висновків). Застосування зазначених методів дозволило сформувати комплексний підхід, що включає аналіз сучасних наукових джерел, системний та порівняльний аналіз, а також моделювання організаційно-інформаційно-го забезпечення для ефективного управління в умовах цифрової трансформації.

Результати. В ході проведеного дослідження було проаналізовано інституційні трансформації органів публічного управління на основі практик ефективного втілення ініціатив та засобів розв'язання проблемних питань за допомогою цифрових технологій. Визначено головні інституційні зміни, які відбулися в Україні внаслідок запровадження воєнного стану. Досліджено яким чином впровадження цифрових технологій впливає на систему прийняття рішень, сприяє розвитку безпечного середовища, забезпечує більш ефективну роботу та відкриває нові можливості в керуванні регіоном. Розглянуто основи розвитку цифровізації в сфері публічного управління. Підкреслено, що передумовою для впровадження нововведень у практичну роботу державних установ є наявність компетентних фахівців, які виступають промоторами сучасних підходів, а також відповідного персоналу з технічними засобами та стабільним підключенням до Інтернету. Адже, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у державному секторі є одним із головних викликів соціально-економічного розвитку країни. Інноваційне та раціональне використання цифрових технологій є основою для створення єдиного економічного та інформаційного простору.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується розробити моделі організаційно-інформаційного забезпечення, яка поєднуватиме цифрові платформи, аналітику даних, кібербезпеку та інструменти для підвищення кваліфікації співробітників, що стане необхідним кроком до інтеграції інновацій у публічне управління. Такі підходи сприятимуть підвищенню прозорості, оперативності та якості послуг, що особливо важливо в умовах глобальних криз та воєнного стану.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, держава, механізм управління, ефективність, цифрове урядування.

Summary. Introduction. Modern society poses new challenges to states in terms of the introduction of digital technologies in public administration. This is due to dynamic social changes, the process of globalization, the need for sustainable development and complex modernization requirements. In recent years, computerization of all spheres of life has been progressing in Ukraine, which has led to changes in the channels of communication between citizens and the authorities, increasing the relevance of researching the problems and prospects of digitalization of the state and its governance. In addition, modern digital technologies affect the organizational approach to the work of government and local authorities. This means that government agencies and officials should focus on the real needs of citizens in the process of planning and implementing their activities. Thus, the main value of the digitalization of public administration is the transformation of the state into a service provider for citizens and the gradual transition to the concept of a “service state”.

Purpose. The purpose of the article is to determine the impact of martial law on the processes of digitalization in public administration in Ukraine.

Materials and methods. The research materials are 1) regulatory and legal support for digitalization processes in public administration; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of public administration.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization, formalization, analysis and logical generalization of the results (formulation of conclusions). The application of these methods allowed us to formulate a comprehensive approach, including analysis of modern scientific sources, systematic and comparative analysis, as well as modeling of organizational and information support for effective management in the context of digital transformation.

Results. The study analyzed the institutional transformations of public administration bodies based on the practices of effective implementation of initiatives and means of solving problematic issues using digital technologies. The main institutional changes that have taken place in Ukraine as a result of the introduction of martial law have been identified. It is investigated how the introduction of digital technologies affects the decision-making system, promotes the development of a secure environment, ensures more efficient work and opens up new opportunities in regional governance. The basics of digitalization development in the field of public administration are considered. It is emphasized that a prerequisite for introducing innovations into the practical work of public institutions is the availability of competent professionals who act as promoters of modern approaches, as well as appropriate staff with technical means and a stable Internet connection. After all, the development of information and communication technologies in the public sector is one of the main challenges of the country's socio-economic development. Innovative and rational use of digital technologies is the basis for creating a single economic and information space.

Discussion. In further research, it is proposed to develop models of organizational and information support that will combine digital platforms, data analytics, cybersecurity, and tools for staff development, which will be a necessary step towards integrating innovations into public administration. Such approaches will help to increase transparency, efficiency and quality of services, which is especially important in the context of global crises and martial law.

Key words: digitalization, public administration, state, management mechanism, efficiency, digital governance.

Постановка проблеми. Серед багатьох сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що визначають цей процес, особливе місце займає цифрова модель управління, ефективність якої має політичний, соціальний, економічний, інформаційний, науково-методологічний, організаційно-нормативний характер. Без урахування цих факторів, визначення пріоритетів та налагодження взаємозв'язків неможливо розробити науково обґрунтовану національну політику реалізації державного управління у сфері цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки в масштабах країни. На цьому тлі викликом є побудова багатофункціональної адміністративної моделі, яка зможе адекватно адаптуватися до ступеня цифровізації та цифрової трансформації всіх суспільних процесів в інтересах розвитку цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми цифрової трансформації системи публічного управління, концепції розвитку електронного урядування широко висвітлюються в науковій літературі такими зарубіжними та вітчизняними вченими.

Решота О. А. [1] вказує на ключові тенденції розвитку публічного управління в Україні, де цифровізація стала основним інструментом підвищення ефективності управлінських процесів. Гончарук Н. і Чередниченко А. [2] у своєму дослідженні розглядають модернізацію публічного управління в Україні в умовах війни, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції європейських цінностей і стандартів у державне управління. Сиротін В. Д. [3] вивчає сутність та особливості цифровізації в публічному

управлінні, наголошуючи на важливості використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації державних процесів. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. [4] вивчають цифрову трансформацію та електронне врядування як невід'ємну частину сучасного публічного управління. Скібіна Т. І. [4] вивчає роль інновацій у публічному управлінні, акцентуючи увагу на необхідності впровадження нових технологій і підходів для забезпечення ефективного управління в умовах швидких змін. Дослідження Іжі М. та Курносенка Л. [6] акцентують на державному управлінні в умовах воєнного стану, вивчаючи, як війна і надзвичайний стан впливають на функціонування державних органів. Коваль Я. С. [7], зауважує, що реалізація стратегії сервісної держави передбачає перехід до сервісного підходу в публічному управлінні, упровадження методів і технологій, спрямованих на підвищення якості публічних послуг. Макарова І. [8] зазначає, що «політика держави в напрямі цифровізації є необхідною для забезпечення конкурентоздатності нашої економіки, покращення сервісного доступу громадян України до суспільних благ».

Таким чином, дані дослідження показують, що цифровізація є важливим інструментом адаптації публічного управління до нових викликів, таких як війна та інші кризові ситуації.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у визначенні впливу воєнного стану на процеси цифровізації в публічному управлінні України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку державного управління позначений великими змінами, постійним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), посиленням впливу інноваційних засобів комунікації, активною інформатизацією в усіх сферах суспільної діяльності, розширенням багатьох процесів. в державному управлінні характеризується трансформацією. Співпраця в суспільній, політичній, економічній, культурній, соціальній та інших сферах, а також активний розвиток онлайн-освіти. Також, одним із найактуальніших викликів нашого часу є забезпечення сталого розвитку сучасного, захищеного національного цифрового простору та забезпечення того, щоб усі верстви населення могли широко брати участь у застосуванні результатів науковців з усього світу.

Варто відмітити, що агресивна військова кампанія РФ на території України вплинула на усі аспекти суспільно-політичного та економічного життя українців, включаючи і цифрову трансформацію. Цифровізація в умовах конфлікту — це можливість безпечно отримувати громадянами публічні сервіси у будь-якому місці за їхніми власними вимогами, оскільки забезпечення безпеки і швидкості надання послуг стають одними з ключових пріоритетів держави на сучасному етапі. Одночасно для держави цифрова трансформація є можливістю роз-

робки ефективної та належної моделі комунікації між громадянами через використання електронної інформації. «Інноваційні технології, досягнення науки в техніки завжди помітно відображаються на рівні розвитку держави, її економіці, соціальному захисті, можливості співпраці з іншими країнами. Врахування нових викликів сучасності, що зумовлені повномасштабною війною в Україні зумовлюють необхідність адаптації до умов сьогодення [9]».

У часи невизначеності та соціально-економічних змін знову виникла потреба в децентралізації влади та посиленні громадського впливу, при цьому центральну роль відіграють місцеві органи влади. Вони мають спроможність швидко, ефективно та комплексно впроваджувати заходи, пов'язані з наданням державних послуг, включно з переходом до онлайн-сфери. Цифровізація — це не панацея від усіх недоліків соціального управління, а один із практичних методів впровадження та етапів цифрової трансформації суспільства та державного управління». вже приносить користь органам місцевого самоврядування та ОДВВ на різних рівнях [10].

Серед переваг можна виділити наступне: швидкість у прийнятті управлінських рішень державного рівня, здатність до належного виконання та контролю, відсутність необхідності чекати черги для отримання публічних послуг. Крім того, цифровізація дозволяє державним службовцям ефективніше розпоряджатися обмеженими ресурсами держави, що важливо під час правового режиму воєнного стану. Зменшення витрат та збільшення надходжень до бюджету сприяє збільшенню фінансування оборонно-промислового сектору. Автоматизація процесів надання державних послуг дозволяє оптимізувати систему, зменшуючи кількість процедур, витрат та потребу у працівниках, що сприяє стабільному функціонуванню економіки. «В Україні цифровізація бізнес-процесів ще малорозвинена та стикається з певними бар'єрами, хоча в умовах війни саме така трансформація може стати визначальним фактором розвитку підприємств [11]».

Ще одним цікавим аспектом цифровізації в умовах війни є можливість створення інтегрованої системи державних сервісів та реєстрів. Адже війна продемонструвала, що усунення бюрократичних перешкод є одним із найефективніших методів належного функціонування держави. Можливість швидкої та безпечної взаємодії між ОДВВ, ОМС та суспільством спроможна забезпечити рівний доступ громадян до захисту їхніх прав та обов'язків.

Наступним кроком до того, щоб зробити це обов'язковим, є оцифрування системи зв'язку між різними екстреними службами для отримання інформації в режимі реального часу про інциденти, що відбуваються в певній місцевості. Це необхідно для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, які можуть виникнути у разі війни. Для збільшення цієї потреби потрібні комплексні програми, які вже

успішно реалізовані в місті Дніпро, такі як «Безпечне місто», «Безпечні школи» та електронний моніторинг [12]. Ці програми можна вважати одними з найкращих прикладів цифрової трансформації процесів управління, що пов'язують різні сфери державного управління та місцевого самоврядування. У зв'язку з окупацією та постійними обстрілами електронний моніторинг, особливо на Запорізькій АЕС у місті Енергодар, дозволяє отримувати актуальну інформацію про рівень радіації в повітрі та вживати відповідних заходів щодо евакуації населення [13]. Крім того, використання цифрових технологій у публічному управлінні забезпечує вирішення ряд завдань (табл. 1).

Більше того, у воєнний час такі програми ще важливіші, оскільки підвищують безпеку життя людей. Впровадження цифровізації в країні, яка перебуває у стані війни, визначено як пріоритетний напрямок і принесе багато переваг як для забезпечення нормального функціонування адміністративної системи під час кризи, так і для післявоєнної відбудови та розвитку. Зменшення витрат на утримання центрів обслуговування громадян, підвищення швидкості та гнучкості комунікації між державою та громадянами, оптимізація використання державних ресурсів, ефективне управління послугами, боротьба з корупцією.

Однак цифровізація в конфліктних ситуаціях також тягне за собою певні недоліки, такі як нестабільність комп'ютерних технологій, висока вартість впровадження та потенційна вразливість для ворогів в інформаційному просторі. Цифровізація особливо актуальна для безпеки даних, наприклад геолокації об'єктів для запобігання прицільним ракетним атакам з боку Російської Федерації. Однією з ключових вимог у контексті впровадження цифрових технологій у державну управлінську діяльність у конфліктних ситуаціях є підвищення рівня кібербезпеки від несанкціонованого втручання, особливо з боку терористичної держави — Російської Федера-

ції. Такий процес має переваги та потенціал, але він вимагає ретельного планування, покращеної кібербезпеки та управління ризиками для забезпечення стабільності та надійності цифрових систем [14].

Зрозуміло, що брак фінансування для подальшого впровадження цифрових інновацій у державному управлінні та місцевому самоврядуванні є чи не найважливішою перешкодою, і що необхідно розробити альтернативні механізми фінансування. Дивлячись на ситуацію з цифровізацією в державному секторі та органах місцевого самоврядування, ми бачимо, що існують численні виклики та обмеження, пов'язані з воєнним станом, які перешкоджають процесу цифрової трансформації країни [15]. Основні аспекти, які уповільнюють і ускладнюють цей процес:

1. Відсутність національної концепції, яка б передбачала єдиний напрям для всіх місцевих і регіональних органів влади, заважає злагодженому розвитку цифровізації. Єдина національна концепція цифровізації державного управління та стратегія цифрового розвитку на муніципальному рівні.
2. Недостатність бюджетних ресурсів на неопорні розробки зменшує можливості фінансування цифрових проектів та альтернативних механізмів фінансування проектів.
3. Дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та відтік інтелектуального капіталу за кордон ускладнює реалізацію інноваційних проектів.
4. Війна та економічна криза знизили інвестиційну привабливість, ускладнивши залучення іноземних інвестицій.
5. Відсутність міжнародних партнерів та співпраці з великими компаніями, які відіграють ключову роль у розробці та впровадженні цифрових технологій, ускладнює доступ до ІТ-інновацій.
6. Нерівний доступ до цифрових технологій та нових можливостей для цивільного населення, особливо на окупованих і не окупованих територіях та

Таблиця 1

Перелік завдань, які стоять перед використанням цифрових технологій у сфері публічному управлінні

№	Завдання	Основна мета поставленого завдання
1	комунікаційні	пошук та збір інформації, її зберігання та розповсюдження, інформування громадян;
2	управлінські	інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та їх доведення до нижчестоящих керівників та підлеглих;
3	освітні	навчання кадрового складу міністерств та відомств через вебінари, відео-лекції, освітні портали та контролю знань службовців за допомогою систем електронного тестування;
4	адміністративні	електронного документообігу та діловодства;
5	контрольні	розширення вимірюваних показників роботи, організації відеофіксації та онлайн параметрального контролю;
6	зберігання	архівування даних;
7	дослідницькі	пошуку нової інформації та обробки релевантного досвіду;
8	безпеки	захисту інформації з обмеженим доступом до секретних даних, запобігання та нейтралізації загрози кібератак

Джерело: сформовано автором на основі [5–7]

на територіях, які зазнали масштабних руйнувань внаслідок бойових дій.

7. Питання кібербезпеки на рівні держави та місцевого самоврядування потребують розробки та впровадження стратегії кібербезпеки в рамках цифровізації державної та адміністративної діяльності.

Таким чином, цифровізація впливає на інституційні зміни, трансформацію публічного управління. Органи публічного управління нашої держави демонструють здатність адаптуватися до реалій воєнного часу, а завдяки новим формам організації роботи, застосуванню ефективних засобів та цифрових технологій вдалося нівелювати негативні аспекти, продовжувати здійснення виконання повноважень та забезпечення життєдіяльності територіальних громад.

Висновки. Враховуючи вищезазначене, варто відмітити, що на поточний момент цифровізації в системі публічного управління притаманна нерівномірність впровадження цифрових технологій на рівні всієї країни та відсутність чіткого комплексного бачення щодо таких рішень для загального розвитку держави. Проте ще потрібно вдосконалювати використання елементів цифрової ідентифікації грома-

дян та прискорити процеси цифрової трансформації в різних сферах. Визначено переваги цифровізації в умовах війни: швидкість у прийнятті управлінських рішень державного рівня, здатність до належного виконання та контролю, відсутність необхідності чекати черги для отримання публічних послуг. Однак, є й недоліки, як нестабільність комп'ютерних технологій, високі витрати на впровадження та потенційна вразливість перед ворогом у інформаційному просторі. Однією з ключових потреб у рамках впровадження цифрових технологій у державно-управлінську діяльність в умовах конфлікту обґрунтовано підвищення рівня кібербезпеки.

В подальших наукових дослідженнях пропонується розробити моделі організаційно-інформаційного забезпечення, яка поєднуватиме цифрові платформи, аналітику даних, кібербезпеку та інструменти для підвищення кваліфікації співробітників, що стане необхідним кроком до інтеграції інновацій у публічне управління. Такі підходи сприятимуть підвищенню прозорості, оперативності та якості послуг, що особливо важливо в умовах глобальних криз та воєнного стану.

Література

1. Решетова О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37>.
2. Гончарук Н., Черденченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах поствоєнного періоду в контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243>.
3. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері державного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>.
4. Корчак Н., Рачинський А., Ларін Н. Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи до досліджень у сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(3). 43–49. <https://doi.org/10.15421/152334>.
5. Скибіна Т. І. Роль інновацій у публічному управлінні та адмініструванні України. *Таврійський вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. Р. 88–95. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11>.
6. Іжі М., Корносенко Л. Державне управління в умовах введення воєнного стану. *Публічне управління та територіальний розвиток*. 2023. № (19). Р. 11–30. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.
7. Коваль Я. С. Механізм державного управління національною економікою в умовах цифрової трансформації. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9396>.
8. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 2(83). 238 с.
9. Філіпенко А. Концептуальний устрій цифрової економіки. *Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин: матеріали міжнарод. наук.-практ. конф.* 2019. Т. 1, № 20. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3751/3416 (дата звернення: 12.01.2025).
10. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.
11. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Розвиток цифрових технологій у державному управлінні. *Review of transport economics and management*. 2023. Iss. 10(26). С. 268–276. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300880>.
12. Коваль Я. С., Дудецький Д. В. Удосконалення механізмів державного управління в умовах діджиталізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.14>; URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3932/3967> (дата звернення 17.01.2025).

13. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 23–29.
14. Головка О. М., Дубинець А. С. The role of digitization of public services in the legal relationship with a foreign element. *Information and law*. 2020. № 2(33). С. 170–176.
15. Седов Г. Ю. Розвиток механізмів трансформації системи надання адміністративних послуг в умовах цифровізації. *Публічне урядування*. 2023. Вип. 1 (34). С. 41–48. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-5).

References

1. Reshota, O. A. (2020). “Peculiarities of public administration development in Ukraine: current trends and problems”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.37> [in Ukrainian].
2. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). “Modernization of Public Administration in Ukraine during the War and in the Post-War Period in the Context of European Values”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, № 10(6), 46–54. <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].
3. Syrotin, V. D. (2023). “The Essence and Features of Digitalization in the Field of Public Administration”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. (8). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05> [in Ukrainian].
4. Korchak, N., Rachynskyi, A., & Larina, N. (2023). “Digital Transformation and Electronic Governance: Scientific Approaches to Research in the Field of Public Management and Administration”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, № 11(3), 43–49. <https://doi.org/10.15421/152334> [in Ukrainian].
5. Skibina, T. I. (2024). “The role of innovation in public management and administration of Ukraine”, *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, № (3), pp. 88–95. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.3.11> [in Ukrainian].
6. Izha, M., & Kurnosenko, L. (2023). “Public administration in the conditions of the call of martial law”, *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, № (19), pp. 11–30. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01> [in Ukrainian].
7. Koval, Y. (2023), “The mechanism of public administration of the national economy in the context of digital transformation”, *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, № 10. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9396> [in Ukrainian].
8. Makarova I., Pigarev Y., Smetanina L. (2021), “Digitalization of public administration at the regional and city levels”, *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2(83), p. 238 [in Ukrainian].
9. Filipenko, A. (2019), “Conceptual structure of the digital economy”, *Didzhytalizatsiia suchasnoi systemy mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: materialy mizhnarod. nauk.-prakt. konf.*, № 20. part. 1. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3751/3416 [in Ukrainian].
10. Treshchov, M. M. and Naumyk, A. S. (2023), “Digitalization of a belligerent state: necessity and benefits”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, № 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10> [in Ukrainian].
11. Ukrainka, L. O. and Shyfrina, N. I. (2023), “Development of digital technologies in public administration”, *Review of transport economics and management*, Iss. 10(26). pp. 268–276. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300880> [in Ukrainian].
12. Koval, Y. and Dudetskyi, D. V. (2024), “Improving public administration mechanisms in the context of digitalization”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.14>; URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3932/3967> [in Ukrainian].
13. Ukrainka, L. O. and Shyfrina, N. I. (2022), “Digital transformations in the public administration system”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, № 78–79, pp. 23–29 [in Ukrainian].
14. Holovko, O. M. and Dubynets, A. S. (2020), “The role of digitization of public services in the legal relationship with a foreign element”, *Information and law*, № 2(33), pp. 170–176 [in Ukrainian].
15. Siedov, H. Yu. (2023), “Development of mechanisms for transforming the administrative service delivery system in the context of digitalization”, *Publichne uriaduvannia*, Vol. 1 (34), pp. 41–48. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-5) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

Хребтій Ігор Віталійович

кандидат наук з державного управління, начальник управління

Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад

державної служби Вищої школи публічного управління

Khrebtii Ihor

Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the

Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the

Higher School of Public Administration

ORCID: 0009-0006-6957-6704

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10620

МОТИВАЦІЯ МОЛОДІ ДО ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

MOTIVATING YOUNG PEOPLE TO BUILD A CAREER IN PUBLIC SERVICE

Анотація. Вступ. Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Якісне оновлення кадрового складу, впровадження новітніх підходів в систему публічного управління, свіжий погляд на професійну діяльність, висока мотивація і жага до змін, ентузіазм і енергія – ось далеко не повний список переваг, що отримує державний сектор завдяки залученню в свої ряди молодих спеціалістів.

Ціннісна орієнтація – це є вибір особистістю такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різноманітні усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності. Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

Вибудовування системи залучення на регулярній основі молодих фахівців в державні організації здатне вирішити багато проблем публічної служби, підняти рівень її професіоналізму і поліпшити результати діяльності. Тому необхідність залучення молодих висококваліфікованих кадрів в публічний сектор широко обговорюється як дослідниками, так і практиками.

Мета. Метою даного дослідження є визначення типової моделі ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування публічної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розробки опитувальників); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження характерних особливостей ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження дають змогу виявити сучасні проблеми кар'єрної орієнтації молоді у сфері професійної діяльності публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, компетентності публічних службовців, мотивація.

Summary. Introduction. Ukraine, as an independent and democratic state, is currently at a difficult and important stage of its development. The problem of public service staffing is a systemic problem. It affects not only local governments, but also central executive authorities, which traditionally offer the most attractive employment conditions. The shortage of qualified personnel in state organizations at the national and regional levels and local governments is caused by a number of reasons.

These include, first of all:

- 1) the lack of a sufficient number of qualified personnel in many areas of professional activity of the public service;
- 2) increased competition in the labor market for the best personnel.

Strengthening the public service is envisaged by attracting highly qualified specialists with fair and transparent selection, appointment to civil service positions based on achievements and merit and equal treatment of candidates regardless of their gender, ethnic and social background, disability, etc.

In recent years, the perception of a career has changed radically, in particular, it is seen as an opportunity to reflect on one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

Overcoming the negative consequences of these reasons encourages state institutions to reconsider their approaches to recruiting young people and come up with new personnel solutions.

Attracting young people to the public service is undoubtedly one of the most important tasks that can solve many problems of state institutions. Qualitative renewal of the staff, introduction of the latest approaches to the public administration system, a fresh look at professional activities, high motivation and thirst for change, enthusiasm and energy – this is not a complete list of benefits that the public sector receives by attracting young professionals to its ranks.

Value orientation is a person's choice of a type of behavior (action) based on certain, to varying degrees realized (or not realized at all) values. Value incentives affect the individual, the structure of his or her self-awareness, personal needs and interests, transforming them into moral needs and moral interests. Without them, there can be no understanding of broad public interests, no true civic self-affirmation of a modern public servant. That is why identifying the value orientations and motivation of young people is the core of the analysis of the problems of their involvement in the public service.

The article presents a study of the characteristic features of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Building a system for attracting young professionals to government organizations on a regular basis can solve many problems of the public service, raise the level of its professionalism and improve performance. Therefore, the need to attract young highly qualified personnel to the public sector is widely discussed by both researchers and practitioners.

Purpose. The purpose of this study is to identify a typical model of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Materials and methods. The research materials are based on the legal framework for ensuring the functioning of the public service in Ukraine.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (for the development of questionnaires); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of youth value orientations, their motivation to enter the public service and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of the characteristic features of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Discussion. The application of the results of the study will help to identify current problems of career orientation of young people in the field of professional activity of public servants.

Key words: public administration, public service, competencies of public servants, motivation.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму. Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій.

Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні

інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання залучення молоді на публічну службу досліджувалося Н.Алюшиною, С.Алексеевою [1], В.Авер'яновим, Л.Білою-Тіуновою, Є.Бородінім [3], Ю.Битяком, Т.Доценко [2], Ю.Конотопцевою, В.Кравцем, Н.Липовською [3], С.Серьогінім [3] та ін.

Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення ціннісних орієнтацій, мотивації та цільових настанов молоді при плануванні кар'єри на публічній службі.

Метою статті є визначення типової моделі ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Матеріали і методи. Ціннісна орієнтація — це є вибір особистістю такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різною мірою усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності. Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

У зазначеному контексті наша дослідницька увага була сконцентрована на *трьох позиціях*: 1) типовій моделі ціннісних орієнтацій молоді; 2) мотивації молоді щодо вступу на публічну службу; 3) ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

З цієї метою було проведено опитування студентів вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту у галузях знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», а саме спеціальності: 051 «Економіка»; 07 «Управління та адміністрування»; 08 «Право»; 28 «Публічне управління та адміністрування» тощо.

В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53% жінок та 47% чоловіків. Вибірку представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні.

Їм було запропоновано провести ранжування низки тверджень ціннісних орієнтацій особистості (Рис. 1) за шкалою диференціації від 1 до 6, де 1 — це найвищий пріоритет, 6 — найнижчий.

Представимо основний зміст типової моделі ціннісних орієнтацій молоді. За результатами проведеного аналізу та опрацювання відповідей респондентів можемо констатувати, що основними ціннісними орієнтирами для молоді є:

1. Освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище.

2. Конкурентоспроможність, прагнення до професійної самореалізації, що будується на впевненості в собі, підприємливості, самостійності, завзятості, відповідальності, самовдосконаленні (в умовах появи нових можливостей, жорсткості конкуренції і вимог до професіоналізму).

3. Збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей.

4. Активні соціальні контакти і соціальна компетентність, тобто встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація своєї соціальної ролі (в цей час затребуване вміння працювати в команді, бачити можливі перспективи кар'єрного росту).

5. Першорядність духовно-моральних основ, таких як щастя, любов, сім'я, впевнене майбутнє для дітей, дружба, що особливо важливо в умовах нестабільності та життєвого середовища.

6. Креативність, розвиток своїх здібностей та індивідуальності, збереження духовної незалежності і самоповаги (оскільки зараз затребувані здатності приймати нестандартні рішення, створювати оригінальні проекти, критично мислити, відстоювати свою позицію тощо).

Як бачимо з поданого ранжування, збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей не є першорядним для сучасної молоді.

Для визначення мотивації та цільових настанов респондентам було запропоновано надати відповіді на питання, зазначені у Табл. 1.

Стосовно цільових настанов молоді щодо вступу на публічну службу ми отримали такі результати: більшість респондентів (47%) підтвердили своє бажання вступити на публічну службу; 34% — не

- ☐ Креативність, розвиток своїх здібностей та індивідуальності, збереження духовної незалежності і самоповаги (оскільки в даний час затребувані здатності приймати нестандартні рішення, створювати оригінальні проекти, критично мислити, відстоювати свою позицію тощо).
- ☐ Збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей.
- ☐ Активні соціальні контакти і соціальна компетентність, тобто встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація своєї соціальної ролі (в даний час затребуване вміння працювати в команді, бачити можливі перспективи кар'єрного росту).
- ☐ Конкурентоспроможність, прагнення до професійної самореалізації, що будується на впевненості в собі, підприємливості, самостійності, завзятості, відповідальності, самовдосконаленні (в умовах появи нових можливостей, жорсткості конкуренції і вимог до професіоналізму).
- ☐ Першорядність духовно-моральних основ, таких як щастя, любов, сім'я, впевненість за майбутнє дітей, дружба, що особливо важливо в умовах нестабільності та життєвого середовища.
- ☐ Освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище.

Рис. 1. Опитувальник ціннісних орієнтацій особистості
Джерело: узагальнено автором на основі [4]

пов'язують свої життєві та професійні перспективи з публічною службою; 19% — зазначили, що їм важко відповісти на це запитання. Більшість опитаних вважає, що люди працюють в публічних органах заради престижності (26%), додаткових пільг (18%) чи стабільності робочого місця (14%).

12% опитаних вбачають мотивуючим фактором престижність публічної служби, 7% — отримання достойної заробітної платні, а 8% назвали основним мотиваційним чинником ідею служіння суспільству і країні. Лише 3% респондентів вказали, що люди працюють на публічній службі заради можливості додаткового навчання.

Констатуємо ставлення молоді до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця зазначимо, що відповіді на запитання «Яка професійна компетентність, на Вашу думку, є найважливішою для сучасного публічного службовця?» логічно представити від більшого до меншого показника (Рис. 2).

Так, 30% респондентів вважають, що найважливішим для публічного службовця є освіченість і грамотність. В поясненнях молоді акцентувалася увага на тому, що основа будь-якої діяльності, за умови що вона планується успішною та такою, що здатна дати продукт високої якості, просто не в змозі обійтися без досвідчених та освічених пра-

цівників — основи будь-якої ініціативи, організації, установи чи підприємства. Дійсно, публічна служба, що представляє собою колосальну систему керування і підпорядкування, насправді неможлива без внеску кожного окремого її компонента — рядового співробітника, і кожен, без виключення, повинен бути освіченим і досвідченим/компетентним, хоча б в межах тих обов'язків, що на нього покладаються.

Лише за умови інтелектуальної та професійної відповідності працівника займаний посаді можливе якісне виконання поставлених завдань і успіх відповідної установи загалом. Тому не є дивним той факт, що саме цей варіант відповіді набрав найбільшу кількість голосів респондентів.

Щонайменше, 22% респондентів зазначили таку професійну компетентність публічних службовців як «клієнтоорієнтованість, бажання допомогти». У відповідях підкреслювалося, що клієнтоорієнтованість як основна ідея концепту сервісної держави повинна бути однією з найбільш характерних властивостей публічних службовців. Основною причиною такого погляду, на думку автора, є той факт, що надання відповідних послуг громадянам є основним функціональним завданням публічних службовців, тому громадяни мають абсолютно зрозуміле бажання отримувати кваліфіковану

Таблиця 1

Опитувальник мотивації та цільових настанов молоді при плануванні кар'єри на публічній службі

Чи хотіли б Ви вступити на публічну службу?	☐ Так
	☐ Ні
	☐ Важко відповісти
Основна мотивація людини, яка планує вступити на публічну службу?	☐ Додаткові пільги
	☐ Достойна заробітна плата
	☐ Ідея служіння суспільству
	☐ Престижність
	☐ Можливість лобювання бізнес інтересів
	☐ Можливість кар'єрного росту
	☐ Можливість навчання
	☐ Можливість незаконного збагачення
	☐ Престижність роботи
	☐ Стабільність робочого місця
	☐ Інше
Яка професійна компетентність є найважливішою для сучасного публічного службовця?	☐ Вміння працювати із великим об'ємом інформації
	☐ Володіння іноземною мовою
	☐ Клієнтоорієнтованість, бажання допомогти
	☐ Нульова толерантність до корупції
	☐ Освіченість і грамотність
	☐ Стратегічне мислення
	☐ Інше

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

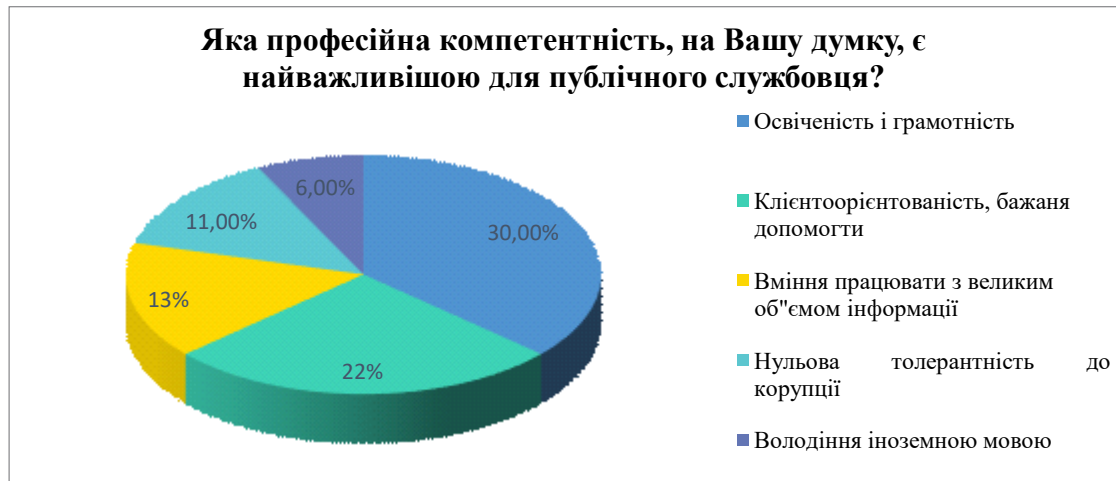


Рис. 2. Ставлення молоді до професійних компетентностей публічного службовця

Джерело: розроблено автором

допомогу щодо широкого спектру питань, при цьому отримувати їх без властивого державним установам стресу, пов'язаного, в першу чергу, із небажанням публічних службовців надавати допомогу клієнтам, а також похідних і детермінант такого небажання, серед яких: прокрастинація, відсутність мотивації, невисока заробітна платня, байдужість, професійна інертність, високий рівень емоційної напруги та конфліктогенність.

Так, 13% респондентів з огляду на те, що кваліфікована допомога громадянам з питань, що охоплюють широкий спектр тем, неможлива без ґрунтовних знань в області законодавства, спеціальних знань з огляду на профіль відповідної державної установи, загальної ерудиції та можливості одночасно працювати з великими об'ємами інформації, віддали перевагу компетентності «вміння працювати з великим об'ємом інформації».

Втім, 11% респондентів вважають, що нульова толерантність до корупції не є найголовнішою професійною властивістю публічних службовців і цьому є пояснення. На думку опитуваних, по-справжньому відчутною є корупція на найвищих рівнях публічної служби, тоді як нижчі рівні, навіть за наявності корупції в тому чи іншому вигляді, не впливають на загальний стан речей. Слід зазначити, що така думка є однозначно хибною, оскільки корупція будь-якого рівня є негативним елементом публічної служби, при тому як з огляду на сам факт отримання неправомірної вигоди, так і на негативний приклад, що одразу ж підхоплюється оточенням хабарника і де табується в рамках колективу, стаючи чимось звичним і буденним.

Згідно з думкою 6% опитаних, володіння іноземною мовою не є надважливою характеристикою публічного службовця, оскільки більшість з них не стикаються із необхідністю нею оперувати. Питання володіння іноземною мовою на сьогоднішній день врегульоване Законом України «Про державну службу», низкою нормативно-правових актів, що ре-

гулюють проходження конкурсу на державну службу, та загальною побудовою конкурсної системи, де проходження тестування на знання іноземної мови є обов'язковим етапом конкурсного відбору на відповідну посаду публічної служби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, вибір майбутнього, його планування — характерна риса молоді. Свідомість молодої людини володіє особливою сприйнятливістю, здатністю переробляти й засвоювати величезний потік інформації. У цей період розвиваються критичність мислення, прагнення дати особисту оцінку різним явищам, пошук аргументації, оригінального вирішення.

Разом з тим у цьому віці ще зберігаються деякі установки і стереотипи, властиві особам старшого віку. Це пов'язано з тим, що період активної ціннісно-творчої діяльності стикається у молодій людини з обмеженим характером практичної, творчої діяльності, неповною включеністю молодої людини в систему суспільних відносин.

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що ціннісно-орієнтаційний портрет сучасної молоді виглядає приблизно так:

«...Матеріальне забезпечення дає впевненість у собі, своїх силах. Любов та спілкування з друзями прикрашає життя. Щодо творчості, пізнання і досягнень, що заслуговують суспільного визнання, то це не завжди вдається, але було б бажано. Задоволення приємних потреб є також важливим, але на них сьогодні не вистачає часу і грошей. Абсолютно впевненим можна бути тільки в одному — сьогодні слід розраховувати тільки на свої сили, здібності та можливості».

Залучені до аналізу експерти переконують, що у свідомості сучасної молоді формується тип особистості, характерний для західного суспільства — особистості, яка передусім цінує себе і вважає, що її діяльність, успіх у житті тощо, залежать, в першу чергу, саме від неї.

З одного боку, це непогано, адже орієнтація на власні сили, розум, здібності при досягненні життєвих цілей вимагає роботи над собою, наполегливого оволодіння знаннями тощо. Але головне, щоб при виконанні цих завдань не формувалася людина-егоїст, яка зможе переступити через усе, знівелювати будь-які моральні норми заради досягнення своєї мети.

Престижність публічної служби є досить привабливим фактором, що здатен змусити молодь йти

на публічну службу. Можна зануритися у глибини людської психології, досліджуючи, скажімо, теорію мотивації А. Маслоу, де престижність (тобто потреба у визнанні) є однією із основоположних потреб людини як соціальної істоти, проте значно простішим є висновок про те, що не залежачи від мотивів окремих респондентів і потенційних публічних службовців, підтримка й постійне зростання рівня престижу публічної служби є надважливим чинником популяризації її серед молоді.

Література

1. Алексеева С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
4. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані : посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110 с.
5. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.01.2025).

References

1. Alekseeva, S. V. (2018). *Pidhotovka majbutnikh fakhivtsiv do rozvytku profesijnoi kar'iery: teoriia i praktyka* [Preparation of future specialists for professional career development: theory and practice]: monograph. K.: Millennium, 484 p. [in Ukrainian].
2. Dotsenko, T. (2020). *Kar'iera publichnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public administration and regional development*. Vol. 8. P. 541–563 [in Ukrainian].
3. Seryogin, S. M., Lipovska, N. A. and Borodin, E. I. (2018). *Publichna sluzhba*. [Public service]: education. manual. Dnipro: HRANI [in Ukrainian].
4. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category «A»: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448–2016-%D0%B-F#Text> [in Ukrainian].
5. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020). *Opytuvannia hromads'koi dumky. Yak pravyl'no rozumity ta interpretuvaty sotsiolohichni dani* [Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data], Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
6. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories “B” and “V” and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
7. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
8. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Луцик Юлія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
начальник кафедри економіки та фінансового забезпечення
Національний університет оборони України;
професор кафедри фінансово-економічної безпеки
Національна академія Служби безпеки України*

Lutsyk Yuliya

*PhD in Economics, Associate Professor,
Chief of the Department of Economics and Financial support
National Defense University of Ukraine;
Professor of the Department of Financial and Economic Security
National Academy of Security Service of Ukraine
ORCID: 0000-0002-1486-2336*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10637

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

PROBLEM ISSUES OF ASSESSING THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE AND THE WAYS TO SOLVE THEM

Анотація. В статті розглянуто питання забезпечення економічної безпеки України пов'язане із необхідністю оновлення діючого порядку оцінювання рівня економічної безпеки.

Метою статті є аналіз підходів до оцінювання економічної безпеки України, регламентованих у нормативній базі і наукових виданнях, обґрунтування доцільності осучаснення діючої методики розрахунку рівня економічної безпеки з урахуванням досвіду правового режиму воєнного стану в Україні.

Матеріали та методи. В Україні в різні роки було розроблено ряд нормативних документів, в яких застосовані близькі, але не тотожні підходи до визначення економічної безпеки. Набутий досвід воєнного стану в державі і втрат для національної економіки, виявили недоліки у діючій практиці оцінювання економічної безпеки, що обумовлює необхідність удосконалення діючого порядку розрахунку рівня економічної безпеки шляхом перегляду кількості складових безпеки і пріоритизації помилково виключених раніше складових, в першу чергу, демографічної та енергетичної складових.

Аналіз підходів до оцінювання економічної безпеки держави, пропонованих вітчизняними вченими свідчить про відсутність єдності у підходах до розрахунку економічної безпеки, і, одночасно, про можливість і доцільність застосування пропонованих авторами методів і математичного апарату для дослідження окремих економічних показників, які можуть бути визначальними при розрахунку рівнів безпеки складових та економічної безпеки держави у цілому та для різних цільових завдань, зокрема в умовах обмеженості первинної інформації, що притаманно періоду воєнного стану в державі.

Дослідження за критеріями наукової відповідності чинних Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України виявило неповну придатність для застосування в умовах воєнного часу внаслідок неможливості своєчасного отримання потрібної статистичної інформації або ймовірної недостовірності її змісту.

Результати. Запропоновано та обґрунтовано висновок, що існуюча система забезпечення і розрахунку рівня економічної безпеки держави не повністю відповідає стану національної економіки, обумовленому руйнуваннями і втратами внаслідок бойових дій, не враховує набутий досвід воєнного стану в державі, ґрунтується, в основному, на ліквідації загроз та усуненні негативних наслідків для економічної безпеки і потребує осучаснення.

Перспективи. Оновлення підходів до оцінювання економічної безпеки України повинно відбуватися у напрямку перегляду кількості і пріоритетності складових економічної безпеки, їх порогових значень та цільових орієнтирів відповідно до втрат національної економіки внаслідок бойових дій та потреб повоєнного відновлення економіки і розвитку держави, а також у напрямку наукового пошуку шляхів удосконалення механізму оцінювання: його придатності не тільки

визначати рівень економічної безпеки, а здійснювати прогнозування стану економічної безпеки на середньо- та довгострокову перспективи з метою своєчасної проактивної реакції на наявні та очікувані ризики та загрози для України та її економіки.

Ключові слова: економічна безпека, економічна стійкість, інтегральна оцінка, методи розрахунку, підходи до оцінювання.

Summary. Introduction. The article considers the issue of ensuring the economic security of Ukraine, which is related to the need to update the current procedure for assessing the level of economic security.

The purpose of the article is to analyze the approaches to assessing the economic security of Ukraine, regulated in the regulatory framework and scientific publications, and to substantiate the feasibility of modernizing the current methodology for calculating the level of economic security, taking into account the experience of the legal regime of martial law in Ukraine.

Materials and methods. In Ukraine, a number of regulatory documents have been developed in different years, which apply similar, but not identical, approaches to determining economic security. The experience gained during martial law in the country and the losses for the national economy have revealed shortcomings in the current practice of assessing economic security, which necessitates the improvement of the current procedure for calculating the level of economic security by reviewing the number of security components and prioritizing previously erroneously excluded components, primarily demographic and energy components.

Analysis of approaches to assessing the economic security of the state proposed by domestic scientists indicates the lack of unity in approaches to calculating economic security, and, at the same time, the possibility and expediency of using the methods and mathematical apparatus proposed by the authors to study individual economic indicators that may be decisive in calculating the levels of security of components and the economic security of the state as a whole and for various target tasks, in particular in conditions of limited primary information, which is inherent in the period of martial law in the state.

A study based on the criteria for scientific compliance of the current Methodological Recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine revealed incomplete suitability for use in wartime conditions due to the impossibility of obtaining the necessary statistical information in a timely manner or the probable unreliability of its content.

Results. The conclusion is proposed and substantiated that the existing system of ensuring and calculating the level of economic security of the state does not fully correspond to the state of the national economy, caused by destruction and losses as a result of hostilities, does not take into account the acquired experience of martial law in the state, is based mainly on the elimination of threats and the elimination of negative consequences for economic security and requires modernization.

Discussion. The updating of approaches to assessing the economic security of Ukraine should be carried out in the direction of reviewing the number and priority of economic security components, their threshold values and target benchmarks in accordance with the losses of the national economy as a result of hostilities and the needs of post-war economic recovery and development of the state, as well as in the direction of scientifically searching for ways to improve the assessment mechanism: its suitability not only to determine the level of economic security, but also to forecast the state of economic security in the medium and long term in order to timely proactively respond to existing and expected risks and threats to Ukraine and its economy.

Key words: economic security, economic sustainability, integrated assessment, calculation methods, assessment approaches.

Постановка проблеми. Зміни у глобальному безпековому середовищі, пов'язані із зростанням геополітичної напруженості, глобальною конкуренцією, стрімким розвитком нових технологій та збільшенням ступеню відкритості національної економіки, спонукають до більш ретельної і уважної оцінки рівня економічної безпеки держави з метою своєчасного та адекватного реагування на дедалі зростаючі ризики та загрози, при чому, важливого значення набуває прогнозування рівня економічної безпеки на середньо- та довгострокову перспективи. Це потребує аналізу існуючих методів розрахунку рівня економічної безпеки, прийнятих у нормативно-правовій базі України у відповідності до вимог часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день, питання економічної безпеки постає як одне із найбільш пріоритетних в практичному і науковому середовищі. Із чисельних публікацій на увагу заслуговують роботи Л.Зубко, Н.Іванова, В.Мартинюк, О.Семененко, І.Ткача, Ю.Харазішвілі [1; 2; 3; 4; 5; 6]. В наведених наукових працях розгля-

нуті питання методології оцінювання економічної безпеки, запропоновані власні підходи до оцінювання економічної безпеки держави, де визначена система показників, інформаційна база для їх розрахунку, методи формалізації розрахунків та порогових значень показників, методи оцінки фактичних показників з точки зору їх відповідності пороговим значенням.

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз підходів до оцінювання (розрахунку рівня) економічної безпеки України регламентованих у нормативній базі і пропонує у наукових виданнях, обґрунтування доцільності осучаснення наданої у Методичних рекомендаціях [7], методики розрахунку рівня економічної безпеки з урахуванням досвіду правового режиму воєнного стану в Україні та появи необхідності перегляду пріоритетності складових економічної безпеки, їх порогових значень та цільових орієнтирів відповідно до реалій від втрат національної економіки внаслідок бойових дій та потреб повоєнного відновлення і розвитку держави.

Виклад основного матеріалу. Аналіз нормованого визначення і порядку розрахунку рівня економічної безпеки України. На сьогоднішній день, в Україні застосовуються діючі «Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України», затверджені наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277 (далі — Методичні рекомендації) [7].

Відповідно до Методичних рекомендацій, Міністерство економіки України визначає інтегральний індекс економічної безпеки України в цілому та за окремими сферами діяльності держави двічі на рік на підставі офіційних даних Державної статистичної служби України, Національної комісії фінансових послуг, Державної податкової служби України, Державної митної служби України, Міністерства фінансів України і Національного банку України та експертних оцінок, у тому числі рейтингових звітів міжнародних неурядових організацій.

Методичні рекомендації базуються на комплексному аналізі індикаторів економічної безпеки за окремими її складовими з виявленням потенційно можливих загроз економічній безпеці України. Рекомендації не є обов'язковими, мають інформаційний, рекомендаційний, роз'яснювальний характер і пропонуються органам виконавчої влади для інтегральної оцінки рівня економічної безпеки держави в цілому та за окремими сферами її діяльності для прийняття управлінських рішень щодо аналізу, запобігання та попередження реальних і потенційних загроз національним інтересам в економічній сфері.

Доцільно зазначити, що для оцінювання рівня економічної безпеки країни, Міністерством економіки України в різні роки було розроблено ряд нормативних документів [7–9], в яких застосовані близькі, але не тотожні підходи до визначення економічної безпеки, її рівня та кількості її складових. Еволюція регламентації складових економічної безпеки у зазначених документах наведена у таблиці 1.

Методичні рекомендації [7] регламентують (встановлюють) розрахунок рівня економічної безпеки України. Для цього виокремлено групи складових економічної безпеки, які, у свою чергу, мають відповідну кількість індикаторів і вагове значення (важливість) кожного індикатора для розрахунку підсумкового індексу економічної безпеки.

Визначення інтегральної оцінки економічної безпеки здійснюється в такому порядку:

- формування множини (переліку) індикаторів;
- визначення характеристичних значень індикаторів;
- нормування індикаторів;
- визначення вагових коефіцієнтів;
- розрахунок інтегральних індексів за окремими сферами економіки та інтегрального індексу економічної безпеки в цілому.

Так, на сьогоднішній день, розрахунок інтегрального індексу у розрізі зазначених субіндексів (складових економічної безпеки) здійснюється на основі системи з понад 129 окремих індикаторів, які базуються як на статистичних даних, так і даних, отриманих шляхом опитування респондентів.

Необхідно зазначити, що у розділі 4 «Формування множин (переліку) індикаторів» пункті 14 Методич-

Таблиця 1

Складові економічної безпеки держави, регламентовані у нормативних документах України

Методика розрахунку рівня економічної безпеки України, 2007рік	Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, 2013рік	Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, 2021 рік
Продовольча	Продовольча	
Виробнича	Виробнича	Виробнича
Фінансова	Фінансова: банківська безпека; безпека небанківського фінансового ринку; боргова безпека; бюджетна безпека; валютна безпека; грошово-кредитна безпека.	Фінансова
Макроекономічна	Макроекономічна	Макроекономічна
Інвестиційна	Інвестиційно-інноваційна	Інвестиційно-інноваційна
Соціальна	Соціальна	Соціальна
Науково-технологічна	-	-
Демографічна	Демографічна	-
Енергетична	Енергетична	-
Зовнішньоекономічна	Зовнішньоекономічна	Зовнішньоекономічна

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази [7–9]

них рекомендацій, зазначено, що перегляд системи індикаторів та їх характеристичних значень має здійснюватися у разі необхідності, але не рідше, ніж один раз на п'ять років «у зв'язку із змінами в національній і світовій економіці» [7]. Вважаємо за необхідне акцентувати увагу, що зазначені Методичні рекомендації були прийняті в 2013 році, наступна редакція їх мала бути здійснена в 2018 році, принаймні так задекларовано в документі, але не відбулася.

Починаючи із 24 лютого 2022 року, країна зіштовхнулася з новими викликами і загрозами, спричиненими широкомасштабним військовим вторгненням РФ. Військові події нанесли колосальні втрати українській економіці, завдавши потужного удару по всім ланкам економічної системи держави, тим самим суттєво знизивши рівень економічної безпеки країни. Наслідки втрат економіки України від бойових дій з відбиття агресії РФ поки що не знайшли своє відображення в уточненні діючих Методичних рекомендацій. Без змін лишилися перелік складових економічної безпеки, їх репрезентативність рівню економічної безпеки держави, адекватність відображення стану складової безпеки, характеристичні значення кожного індикатора та його ознаки стимулятора чи дестимулятора відповідної складової стану економічної безпеки, значення вагових коефіцієнтів для розрахунку субіндексів економічної безпеки та інтегрального показника економічної безпеки.

В свою чергу, Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 11.08.2021 року [8] (далі — Стратегія) визначила скорочений перелік основних складових економічної безпеки та їх індикаторів, встановила нові критичні межі та значення цільових орієнтирів.

Значне зменшення у Стратегії кількості складових економічної безпеки та індикаторів, свідчить про перехід у 2021 році на урядовому рівні до технократичного підходу у оцінюванні економічної безпеки, коли розглядаються лише такі складові, які безпосередньо проявляють своє значення та впливають на національну економіку і стан економічної безпеки у короткостроковій та середньостроковій перспективах. Такий підхід суттєво зменшує трудовитрати і час на обробку статистичного матеріалу, спрощує відпрацювання цільових управлінських рішень. В якості проміжного висновку можна сказати, що це свідчить, по-перше, про надання у 2021 році визначеним (окремим) складовим на державному рівні саме такої пріоритетності, по-друге, про відсутність єдиних підходів до питання економічної безпеки і її складових на законодавчому та відомчих рівнях.

Однак, слід зазначити, що запропонований у Стратегії механізм жодного разу не був використаний на практиці для оцінювання рівня економічної безпеки держави та її складових. Більш того,

не включення у Стратегію до переліку складових економічної безпеки таких складових як демографічна безпека і енергетична безпека з позицій сьогодення слід вважати передчасним і помилковим. З набутого досвіду воєнного стану в державі і втрат для національної економіки, в першу чергу, втрат або руйнувань об'єктів енергетики (електростанцій та енергетичної інфраструктури) та втрат трудових ресурсів — тимчасові (мобілізація, релокація працездатних) і безповоротні (інвалідність або загибель мобілізованих), пріоритезують саме демографічну та енергетичну складові економічної безпеки України.

Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки країни, пропоновані у вітчизняному науковому середовищі. Вище зазначені Методичні рекомендації зазнали як позитивних відгуків від вітчизняних учених, так і доволі вагомих зауважень і пропозицій щодо вдосконалення методики розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки в цілому. Підходи до оцінювання економічної безпеки держави, пропоновані вітчизняними вченими, узагальнені, відповідно до застосовуваних методів та математичного апарату дослідження, в таблиці 2.

Всі розглянуті вище методичні підходи та рекомендації вітчизняних учених щодо розрахунку рівня економічної безпеки заслуговують на увагу. Одночасно, аналіз робіт вітчизняних вчених-економістів свідчить про відсутність єдності авторів щодо підходів до розрахунку економічної безпеки країни. Тем не менш, при подальшому пошуку шляхів удосконалення діючих, у тому числі і нормованих, підходів до оцінювання економічної безпеки пропоновані методи та математичний апарат можуть бути застосовані:

- для оцінювання окремих складових та економічної безпеки держави у цілому у завданнях математичного обґрунтування порогових значень і вагових коефіцієнтів для показників безпеки;
- при дослідженні складових безпеки, що характеризуються великою кількістю різномірних первинних показників;
- для визначення й аналізу комплексу найвагоміших економічних показників, які характеризують пріоритетні національні інтереси;
- для прогнозування очікуваного результату та надання пропозицій для подальшого поліпшення економічних показників України;
- для порівняння економічних показників та рівня економічної безпеки України з відповідними показниками та рівнем безпеки інших країн світу;
- для інших цільових завдань, зокрема в умовах обмеженості первинної інформації, що притаманно періоду воєнного стану в державі.

Аналіз діючих Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [7]. Для розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки в цілому та інтегральних індексів за окремими складовими безпеки запропоновані вагові коефіцієнти, які визначені у березні 2013

Таблиця 2

Підходи до оцінювання економічної безпеки держави, пропонувані вітчизняними вченими

Рік	Автор	Науковий підхід	Методи, математичний апарат дослідження
2007–2013	Ю. Харазішвілі	Використання мультиплікативної форми інтегрального індексу, методи нормування індикаторів, обґрунтування порогових значень і вагових коефіцієнтів	Інтегральне оцінювання рівня економічної безпеки
2013	В. Мартинюк	Встановлення вагових коефіцієнтів за окремими складовими економічної безпеки	Економіко-математичний апарат (зокрема: теорія нечітких множин, лінгвістична змінна, методи січних площин, аналіз дискримінант, теорія непарних множин)
2013	Г. Чехович	Формулювання очікуваного результату, виявлення закономірностей та надання пропозицій для подальшого поліпшення економічних показників України	Матрично-графічна модель
2013	О. Семененко	Визначення перспективних цілей і напрямків розвитку, необхідних кількісних показників ресурсного забезпечення, запаси яких підтримуються на визначеному рівні	Нечіткомножинна математична модель
2015	А. Пілько	Дослідження об'єктів, що характеризуються великою кількістю різнорідних параметрів	Таксономічний аналіз
2017	С. Давиденко	Відбір та порівняння первинних та/або інтегральних показників, які є визначальними при розрахунку рівня економічної безпеки країни	Індикаторний апарат
2018	І. Ткач	Визначення й аналіз комплексу найвагоміших економічних показників, які характеризують пріоритетні економічні національні інтереси	Метод експертних оцінок
2018	Н. Іванова	Побудова моделі інтегральних показників економічної безпеки регіонів, розрахованих методом таксономії за даними соціально-економічного розвитку всіх регіонів і кожного регіонального кластера окремо	Методи багатовимірного статистичного аналізу: таксономічний, канонічний та компонентний
2022	Л. Зубко	Відбір показників-індикаторів економічної безпеки, які можна розрахувати, аналізуючи інформацію зі світових статистичних даних. Підхід базується на порівнянні економічних показників та рівня економічної безпеки України з відповідними показниками та рівнем безпеки інших країн світу	Метод експрес-оцінки

Джерело: розроблено автором на основі наукових публікацій [1; 2; 3; 4; 5; 6; 10; 11; 12]

року, у мирний час, шляхом експертного оцінювання у формі середніх експертних оцінок. У зв'язку з цим постає питання, а чи зберегли дані вагові коефіцієнти функціональну придатність для умов воєнного часу, які безумовно вплинули б і на пріоритети в актуальності загроз, тобто — на перелік складових безпеки, і на оцінки експертів для розрахунків вагових коефіцієнтів та інтегральних індексів за сферами економіки та інтегрального індексу економічної безпеки в цілому.

З іншого боку, в наведених Методичних рекомендаціях запропонована лінійна модель першого порядку, де показники мають бути пронумерованими з врахуванням вказаних вагових коефіцієнтів. Коефіцієнтів (часткових показників) в певних складових економічної безпеки близько 10–15, що при приблизно рівному визначеному впливі часткових показників на складові економічної безпеки нівелює значення ваг, і в загальній масі показників їх ваги стають не суттєвими.

Крім того, доцільно зазначити, що не менш важливим питанням є прогнозування рівня економічної безпеки на середньо- та довгострокову перспективу. Процес оцінювання та прогнозування рівня економічної безпеки доцільно розглядати як єдину цілісну і складну систему, основною метою має стати — не ліквідація загроз та негативних наслідків, а робота на випередження і нівелювання загроз економічній безпеці, як це відбувається в розвинутих країнах світу.

Відповідно, на думку автора, для можливості своєчасного коригування вагових коефіцієнтів впливу часткових показників та складових економічної безпеки на економічну безпеку України в цілому та для подальшого вироблення рекомендацій щодо визначення раціональних шляхів підвищення рівня економічної безпеки, при побудові математичної моделі визначення рівня економічної безпеки України необхідно застосувати індуктивні методи статистичного регресійного аналізу.

Таблиця 3

Результати аналізу Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України за критеріями наукової відповідності

Назви критеріїв / принципів	Сутність критерію / принципу	Відповідність Методичних рекомендацій критерію / принципу
Наукова обґрунтованість	принцип передбачає врахування дії об'єктивних економічних законів при проведенні оцінювання рівня економічної безпеки, що забезпечить економічну стійкість та досягнення належного рівня економічної безпеки країни. Даний принцип має ґрунтуватися на широкому використанні сучасних методів та моделей наукового формування оцінки та прогнозів	частково відповідає
Неперервність	принцип передбачає оцінювання рівня економічної безпеки країни на основі системи методів і моделей, які характеризуються певною послідовністю, що дозволяє здійснювати неперервний аналіз економічної безпеки за її складовими	не відповідає В умовах ведення бойових дій побудувати цілісну систему оцінювання складно, про що свідчить наявний досвід. Відсутність або недостовірність необхідної статистичної інформації призводить до неможливості своєчасного обрахування інтегрального показника економічної безпеки
Системність	принцип передбачає систематичне проведення аналітичних досліджень з можливістю коригування та уточнення пріоритетних складових, індикаторів, порогових значень економічної безпеки	частково відповідає Зазначений принцип реалізується в умовах мирного часу. За умови воєнного часу, складність реалізації принципу полягає у відсутності необхідної кількості аналітичних даних за всіма складовими економічної безпеки
Адекватність	принцип передбачає врахування дій об'єктивних закономірностей, потребує не тільки виявлення, а й врахування при розрахунку рівня економічної безпеки сучасних тенденцій у забезпеченні економічної безпеки країни і стійких їх взаємозв'язків, створення теоретичного аналога реальних економічних процесів з їх повною і точною імітацією. При цьому, під теоретичною моделлю оцінки рівня економічної безпеки розуміється практично реалізована модель, яка є формою відображення реальної дійсності	частково відповідає Зазначений принцип реалізується виключно через створення моделі інтегрального рівня економічної безпеки країни, яка враховує сучасні тенденції, ризики та загрози і відображає вплив окремих складових економічної безпеки країни на загальну систему національної безпеки України
Багатоваріантність	принцип передбачає оцінювання та прогнозування стану економічної стійкості та економічної безпеки за різними варіантами взаємозв'язків і структурних співвідношеннях складових економічної безпеки	не відповідає Зазначений принцип реалізується за умови наявності в методиці багатоваріантності обрахування рівня економічної безпеки з метою пошуку оптимального варіанту управлінських рішень, оптимального співвідношення складових економічної безпеки за для досягнення належного рівня економічної безпеки країни у цілому
Цілеспрямованість	принцип передбачає комплекс заходів, які належить виконати для забезпечення оптимального (достатнього) рівня економічної безпеки шляхом застосування активних дій уряду, бізнесу, домогосподарств	не відповідає Зазначений принцип реалізується за умови наявності розробленого комплексу заходів для уряду, бізнесу, домогосподарств, які належить здійснити за для забезпечення оптимального (достатнього) рівня економічної безпеки

Продовження табл. 3

Гнучкість	зазначений принцип передбачає наявність індикаторів, які володіють високою чутливістю, дозволяють робити об'єктивні висновки про стан складових економічної безпеки країни і миттєво реагувати на сучасні виклики та загрози, з метою попередження і нівелювання загроз, які впливають на економічну стійкість і економічну безпеку країни	частково відповідає Зазначений принцип реалізується в основному при усуненні та виправленні негативних наслідків, ліквідації ризиків та загроз економічній безпеці шляхом повторного або неодноразового розрахунку часткових і інтегрального індикаторів економічної безпеки
Ефективність	зазначений принцип передбачає можливість оцінювання та досягнення належного (оптимального) рівня економічної безпеки країни, в тому числі і в порівнянні із показниками (індексами) розвинутих країн світу, шляхом дотримання балансу між інтересами національної економіки та процесами глобалізації світової економіки для першочергового зростання добробуту і збереження системи цінностей громадян власної країни	частково відповідає Зазначений принцип може бути реалізований тільки за наявності стабільного стану національної економіки та за умови її сталого розвитку в межах однієї країни, без врахування особливостей глобального економічного простору та ступеня відкритості національної економіки

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативно-правової бази [7]

Група індуктивних методів математичного моделювання є найбільш придатними для вирішення поставленого завдання, адже індуктивні методи математичного моделювання здатні побудувати модель складної системи, виходячи з вибірки початкових даних та відомої реакції на вплив аргументів.

Виходячи з означеного, актуальним питанням для вирішення завдання підвищення рівня достовірності оцінки економічної безпеки України для ефективного післявоєнного відновлення та розвитку України постає побудова адекватної моделі визначення рівня економічної безпеки держави.

Аналіз нормативно-правових та теоретичних джерел, наведених у переліку літератури даної статті, дозволив здійснити дослідження чинних Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [7], за критеріями (принципами) наукової відповідності, результати якого узагальнені в таблиці (табл. 3).

Висновки. 1. Аналіз проведеного дослідження діючих Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України (*Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277 [7]*) дозволяє зробити висновок про те, що незважаючи на ряд недоліків, зазначених у даній статті, та наведених узагальнених зауважень з боку наукового середовища, вони, в основному, відповідають критеріям наукової відповідності, та забезпечують можливість Уряду і зацікавленим державним установам здійснювати ретельний аналіз та контроль практично за всіма сферами національної економіки, аналізувати складові економічної безпеки, в тому числі і ті, які впливають на економічну безпеку держави не безпосередньо, а опосередковано.

2. Однак, діюча система забезпечення і розрахунку рівня економічної безпеки держави не повністю відповідає стану національної економіки, обумовленому руйнуваннями і втратами внаслідок бойових дій, не враховує набутий досвід воєнного стану в державі, ґрунтується, в основному, на ліквідації загроз та усуненні (виправленні) негативних наслідків для економічної безпеки і потребує удосконалення.

3. Регламентований у Методичних рекомендаціях [7] підхід був виправданий за умови стабільного політичного, військового, дипломатичного, економічного стану. Сучасне світове безпекове середовище, наявні виклики та загрози, вносять дестабілізуючі корективи в існування всього світового суспільства і нашої держави зокрема. Це вимагає від Уряду прийняття своєчасних рішень і відповідно адаптації законодавчої бази під нові умови існування.

4. У перспективі подальших досліджень, науковий пошук повинен бути зосереджений на удосконаленні існуючих Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України.

Оновлення підходів до оцінювання економічної безпеки України повинно відбуватися у напрямку перегляду і уточнення кількості та пріоритетності складових економічної безпеки, їх порогових значень і цільових орієнтирів відповідно до втрат національної економіки внаслідок бойових дій та потреб повоєнного відновлення економіки і розвитку держави, а також у напрямку наукового пошуку шляхів удосконалення механізму оцінювання і придатності його не тільки для розрахунку рівня економічної безпеки, а й для здійснення прогнозування стану економічної безпеки на середньо- та довгострокову перспективи з метою своєчасної проактивної реакції на наявні та очікувані ризики та загрози для України та її економіки.

Література

1. Зубко Т.Л. Методи оцінювання економічної безпеки України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 18–23.
2. Іванова Н.С. Прогнозування економічної безпеки регіонів для забезпечення безпеки національної економіки: монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2018. 381 с.
3. Мартинюк В.П. Методичні підходи до розрахунку інтегрального показника економічної безпеки держави. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Martyniuk_Volodymyr/Metodychni_pidkhody_do_rozrakhunku_intehralnoho_pokaznyka_ekonomichnoi_bezpeky_derzhavy.pdf?PHPSESSID=nu2cdtinpt06i8ir1llaht1t56 (дата звернення: 07.01.2025).
4. Семененко О.М. та ін. Методичний підхід щодо оцінювання рівня воєнно-економічної безпеки держави на основі оцінок рівнів забезпеченості ресурсами. *Системи озброєння і військова техніка*. 2013. № 4(36). С. 156–162.
5. Ткач І.М. Концептуальні засади воєнно-економічної безпеки держави: монографія. Київ : НУОУ ім. І.Черняховського, 2018. 312 с.
6. Харазішвілі Ю.М., Дронь Є.В. Прогнозування індикаторів, порогових значень та рівня економічної безпеки України у середньостроковій перспективі; аналіт. доп. К. : НІСД, 2014. 117 с.
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення: 07.01.2025).
8. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text> (дата звернення: 07.01.2025).
9. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України : Наказ Міністерства економіки України від 02 березня 2007 р. № 60 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> (дата звернення: 07.01.2025).
10. Чехович Г.Т. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки країн та регіонів. *Ефективна економіка*. URL: <http://http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2457> (дата звернення: 07.01.2025).
11. Пілько А.Д., Савчук Н.В. Моделювання процесу оцінювання рівня економічної безпеки регіону. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2015/8_0/77_84.pdf (дата звернення: 07.01.2025).
12. Давиденко С.В., Єгорова О.О., Приходько В.П. Економіка та економічна безпека держави. Теорія і практика / ред.-упоряд.: Приходько В.П., Єгорова О.О. Ужгород : РІК-У, 2017. 383 с.

References

1. Zubko T. L. Metody otsiniuvannya ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2022. № 2 (125). S. 18–23 [in Ukrainian].
2. Ivanova N. S. Prohnozuvannya ekonomichnoi bezpeky rehioniv dlia zabezpechennia bezpeky natsionalnoi ekonomiky: monohrafiia. Kryvyi Rih: FOP Cherniavskiy D. O., 2018. 381 s. [in Ukrainian].
3. Martyniuk V. P. Metodychni pidkhody do rozrakhunku intehralnoho pokaznyka ekonomichnoi bezpeky derzhavy. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Martyniuk_Volodymyr/Metodychni_pidkhody_do_rozrakhunku_intehralnoho_pokaznyka_ekonomichnoi_bezpeky_derzhavy.pdf?PHPSESSID=nu2cdtinpt06i8ir1llaht1t56 [in Ukrainian].
4. Semenenko O. M. ta in. Metodychni pidkhid shchodo otsiniuvannya rivnia voienno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy na osnovi otsinok rivniv zabezpechenosti resursamy. *Systemy ozbroiennia i viiskova tekhnika*. 2013. № 4(36). S. 156–162 [in Ukrainian].
5. Tkach I. M. Kontseptualni zasady voienno-ekonomichnoi bezpeky derzhavy: monohrafiia. Kyiv: NUOU im. I. Cherniakhovskoho, 2018. 312 s. [in Ukrainian].
6. Kharazishvili Yu. M., Dron Ye. V.. Prohnozuvannya indykatoriv, porohovykh znachen ta rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy u serednostrokovii perspektyvi; analit. dop. K.: NISD, 2014. 117 s. [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy vid 29 zhovtnia 2013 r. № 1277. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> [in Ukrainian].
8. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11 serpnia 2021 r. № 347/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Metodyky rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 02 bereznia 2007 r. № 60 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0060665-07#Text> [in Ukrainian].
10. Chekhovych H. T. Metodychni pidkhody do otsinky ekonomichnoi bezpeky krain ta rehioniv. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2457> [in Ukrainian].
11. Pilko A. D., Savchuk N. V. Modeliuvannya protsesu otsiniuvannya rivnia ekonomichnoi bezpeky rehionu. *Biznes Inform*. 2015. № 8. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2015/8_0/77_84.pdf [in Ukrainian].
12. Davydenko S. V., Yehorova O. O., Prykhodko V. P. Ekonomika ta ekonomichna bezpeka derzhavy. Teoriia i praktyka / red.-uporiad.: Prykhodko V. P., Yehorova O. O. Uzhhorod: RIK-U, 2017. 383 s. [in Ukrainian].

УДК 351.332.1

Тарнавський Артур Миколайович

*аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*

Tarnavskiy Artur

*Postgraduate Student of the
Vernadsky Taurida National University*

ORCID: 0000-0003-2262-0326

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10656

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE ECOSYSTEM APPROACH TO REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Анотація. Вступ. В даний час цифрові екосистеми є одним із ключових елементів цифрової економіки. У статті розглядається поняття цифрова екосистема, досліджується класифікація цифрових екосистем, вивчається поширення цифрових екосистем у світі. В сучасних умовах становлення нового технологічного укладу потрібні нові технології регіонального розвитку. Цифрова трансформація є одним із завдань стратегії розвитку держави, від якості та темпів її реалізації у регіонах залежить розвиток країни. Створення ефективної цифрової екосистеми регіону позитивно вплине на соціальний та економічний розвиток держави в цілому.

Метою статті є дослідження та обґрунтування концептуальних положень екосистемного підходу щодо управління економічним розвитком регіону в умовах цифрової трансформації.

Матеріали і методи дослідження: нормативно-правове забезпечення щодо управління цифровізацією країни та регіонів України; наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів.

В процесі написання роботи, використано наукові методи: теоретичне узагальнення та групування; логічне узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Представлена систематизація уявлень про екосистемні підходи та виділено відмінні риси і переваги реалізації цифрової екосистеми для удосконалення управління економічним розвитком регіону. Показано, що цифрові екосистеми можуть відігравати важливу роль у розвитку регіональної економіки, забезпечувати інтеграцію різних учасників економічного процесу та сприяють впровадженню інновацій, підвищення конкурентоспроможності регіонів, а створення цифрової інфраструктури та забезпечення зручної системи роботи з даними на регіональному рівні, дозволять значно покращити ефективність управління ресурсами, скоротити витрати та оптимізувати процеси, що веде до сталого економічного зростання і підвищення якості життя населення. Виділені у статті концептуальні положення екосистемного підходу дозволять ефективно організувати управління розвитком економічних систем за умов цифрової трансформації.

Перспективи. Результати представленої у статті дослідження можуть бути використані як теоретична база для прийняття рішення про створення та функціонування цифрової екосистеми. Проте в подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях кращих практик зарубіжного досвіду формування цифрових екосистем та їх адаптації до умов України.

Ключові слова: цифровізація, екосистема, цифрова екосистема, регіональна економіка, управління регіоном.

Summary. Introduction. Currently, digital ecosystems are one of the key elements of the digital economy. The article discusses the concept of digital ecosystem, examines the classification of digital ecosystems, and studies the spread of digital ecosystems in the world. In the current conditions of the formation of a new technological order, new technologies for regional development are needed. Digital transformation is one of the tasks of the state development strategy, and the country's development depends on the quality and pace of its implementation in the regions. The creation of an effective digital ecosystem in the region will have a positive impact on the social and economic development of the state as a whole.

Purpose. The purpose of the article is to study and substantiate the conceptual provisions of the ecosystem approach to managing the economic development of a region in the context of digital transformation.

Materials and methods of the study: regulatory and legal support for managing the digitalization of the country and regions of Ukraine; scientific research by domestic and foreign authors.

In the process of writing the paper, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a systematization of ideas about ecosystem approaches and highlights the distinctive features and advantages of implementing a digital ecosystem to improve the management of regional economic development. It is shown that digital ecosystems can play an important role in the development of the regional economy. They ensure the integration of various participants in the economic process and promote the introduction of innovations, increase the competitiveness of regions, and the creation of digital infrastructure and the provision of a convenient system for working with data at the regional level will significantly improve the efficiency of resource management, reduce costs and optimize processes, leading to sustainable economic growth and improve the quality of life of the population. The conceptual provisions of the ecosystem approach highlighted in the article will allow to effectively organize the management of the development of economic systems in the context of digital transformation.

Prospects. The results of the study presented in this article can be used as a theoretical basis for making a decision on the creation and functioning of a digital ecosystem. However, in further research, it is proposed to focus on the peculiarities of the best practices of foreign experience in the formation of digital ecosystems and their adaptation to the conditions of Ukraine.

Key words: digitalization, ecosystem, digital ecosystem, regional economy, regional management,

Постановка проблеми. Екосистеми поступово стають домінуючою формою організації в цифровій економіці. Вони формують основний тренд розвитку цифрової економіки та її взаємодії з різними економічними суб'єктами. Аналіз наукових досліджень в цій сфері засвідчив, що чітко усталене тлумачення поняття «цифрова екосистема», щодо якого існував би консенсус серед науковців і практиків, поки відсутнє. Це ускладнює наукові дослідження, ділову практику і законотворчу роботу. Тому проблематика функціонування екосистем, зокрема цифрових, є актуальною і потребує подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та концепцій формування екосистем зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Питання трансформаційної ролі екосистем в умовах формування цифрового глобального простору було предметом дослідження багатьох зарубіжних науковців. Так, британським екологом Артуром Тенслі надано визначення «екосистема» [1], а Дж. Мур вважається автором екосистемного підходу у економіці [2]. Р. Еднер в своїх дослідженнях визначає екосистему як структуру множинної сукупності партнерів, яким необхідно взаємодіяти для реалізації поставлених завдань [3]. Теоретичні аспекти розвитку екосистем знайшли відображення в наукових дослідженнях Дж. Вальдеса [4], Дж. Ізенберга [5], які охарактеризували особливості різних видів екосистем.

Дослідженню природи та особливостям цифрової трансформації присвячені дослідження вітчизняних науковців. Так Черній І. та Панухник О. вивчали особливості формування сучасних бізнесових екосистем завдяки цифровим інноваціям, з метою відбудови науково-технічного й економічного потенціалу країни в умовах невизначеності [6]. Седіков Д. В. у своїй статті проаналізував ключові фактори, що впливають

на ефективність процесу створення, функціонування та розвиток цифрових екосистем. Автор акцентує увагу на виникненні поняття «екосистема», прикладах його використання в науковій літературі та існуючих трактуваннях цього терміну [7]. Гражевська Н. досліджувала розвиток підприємницьких цифрових екосистем і, зокрема, як чинник післявоєнного відновлення економіки України [8]. Благодир Л. М. досліджувала цифрові бізнес-екосистеми як форму організації підприємницької діяльності на сучасному етапі розвитку компаній різних секторів економіки. [9]. Бречко О. обґрунтував сутність та відмінності між цифровими платформами та екосистемами, їх значення і роль в сучасній глобальній економіці та вплив на розвиток інновацій в цифровому глобальному просторі [10]. Водночас питання екосистемного підходу щодо управління економічним розвитком регіону в умовах цифрової трансформації представлені у сучасній науковій літературі фрагментарно.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення особливостей розвитку цифрових екосистем регіону як важливого чинника управління розвитком економіки регіону.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти щодо цифрової трансформації державного та регіонального управління; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері цифровізації управління. В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики сутності, структури та принципів створення та функціонування цифрової екосистеми; аналізу та синтезу (для побудови схеми формування регіональної цифрової екосистеми та підприємницької екосистеми); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Управління цифровим розвитком регіонів передбачає не лише вирішення проблем розробки та використання цифрових технологій, а також послідовне дослідження причин, які впливають на масштабне та ефективне використання цих технологій. З усіх факторів, що визначають сучасну трансформацію управління регіональними економічними системами, перевага надається цифровізації через ряд її особливостей. Адже цифрова трансформація передбачає застосування нових методів, механізмів в функціонування всіх сфер життєдіяльності регіону та кожного міста. Водночас це збільшує швидкість прийняття управлінських рішень, а удосконалення технологій забезпечує зворотній зв'язок органів регіональної влади з населенням при наданні державних та муніципальних послуг, усуває адміністративні бар'єри, що врешті підвищує задоволеність громадян державними послугами, знижує витрати бізнесу при взаємодії з державними органами, а також витрати безпосередньо державного управління за рахунок використання даних. В підприємницькому середовищі регіону цифровізація підвищує прозорість умови ведення фінансово-господарської діяльності, сприяє розвитку бізнес-середовища, оптимізує умови діяльності малого та середнього підприємництва. Виникає, таким чином, синергетичний ефект, який позитивно позначається на розвитку всього регіону.

Досліджуючи проблему цифровізації регіональної економіки, було проведено аналіз сучасних положень екосистемного підходу щодо управління розвитком регіону. Зауважимо, що у науковців на сьогодні немає єдиного методологічного визначення цифрової екосистеми регіону, натомість існують різні підходи щодо створення цифрової екосистеми та різне розуміння особливостей її функціонування. На цей час поняття «екосистема» використовується для позначення складних багатоагентних систем. Саме методологією екосистемного підходу характеризують зростаючу складність сучасного суспільства, і тому поняття екосистеми все частіше вживається в управлінні технологічними інноваціями в окремих галузях, наприклад, освіті, охороні здоров'я, соціальному секторі тощо. Сам термін «екосистема» було введено в науку екологом А. Тенслі для характеристики умов існування організмів, які спільно мешкають та перебувають у закономірному взаємозв'язку один з одним [1]. Водночас концепція екосистеми дозволяє більш широко охарактеризувати агломераційну взаємодію в кількох аспектах, наприклад, регіональному (національні, галузеві, муніципальні екосистеми), галузевому (екосистеми агропромисловості, медіа, фінансові тощо), видів діяльності (підприємницькі, інноваційні, цифрові).

Прагнення описати ефекти від агломераційної взаємодії спостерігаються в праці А. Маршалла [11], уперше виданій у 1890 р. Відтоді ідею виявити причини та наслідки взаємодії організацій у регіо-

нальних межах досліджували багато вчених, серед яких М. Портер [12], Р. Р. Нельсон і С. Вінтер [13] та ін. Ідеї цілеспрямованої кооперативної адаптації присвячені праці Ч. Барнарда [14] та Ф. Гаєка [15]. Водночас теорія екосистем нині перебуває у стані активного формування. Більшість робіт присвячено екосистемам бізнесу, інноваційним екосистемам, але недостатньо робіт щодо регіональних екосистем. У процесі дослідження даної теми було виявлено, що концепція екосистем для вітчизняної практики є відносно новою, тоді як у зарубіжній практиці активно використовується як у науковій, так і в практичній діяльності. Екосистемний підхід є основою стратегії комплексного управління економічними системами з метою забезпечення їхнього збереження та сталого розвитку. Науковці виокремили основні концептуальні положення екосистемного підходу до розвитку економічних систем в умовах цифрової трансформації, а саме: на зміну парадигмі економічної конкуренції в екосистемах приходить явище взаємовигідної співпраці з метою покриття дефіцитних ресурсів. Принцип екосистеми — це така система взаємодії між учасниками, в якій вигоди від співпраці більші, ніж від конкуренції один з одним. Екосистема може вважатися успішною, якщо всі її учасники та суб'єкти задоволені своєю позицією. Поява віртуального простору, імітаційних моделей, нових цифрових технологій та можливості обробки великих масивів інформації дозволило провести аналогію з біологічними, соціальними та бізнес-екосистемами та запровадити поняття цифрової екосистеми. Таким чином, згідно з принципом системності, у сучасних соціально-економічних екосистемах можна виділити біологічні, соціальні, бізнесові та цифрові екосистеми, як це ілюструє рис. 1.

Досліджуючи цифрову трансформацію в регіоні, не можна не звернутися до такого поняття, як «цифрова екосистема». Щодо сутності цього поняття то його можна визначити як макросередовище функціонування громадян, бізнесу та органів влади, які поєднані цифровими комунікаціями, що перетворюють інфраструктуру регіону чи держави за допомогою наскрізних цифрових технологій та механізмів формування даних. Слід зазначити, що цифрові екосистеми почали розвиватися у США технологічними гігантами GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple), які вплинули на формування цифрового макросередовища бізнесу, органів влади та громадян. Водночас у сучасному глобальному світі механізм організації та функціонування цифрових середовищ став світовим трендом. Адже побудова цифрової екосистеми дозволяє державам та регіонам в умовах високої мінливості та нелінійності економічного середовища набувати додаткових стратегічних переваг соціального та економічного характеру, що безпосередньо впливає на розвиток країни та її регіонів.

Також експерти визначають цифрові екосистеми як динамічний набір відносин між різними компаніями з метою створення загальних цінностей для їх

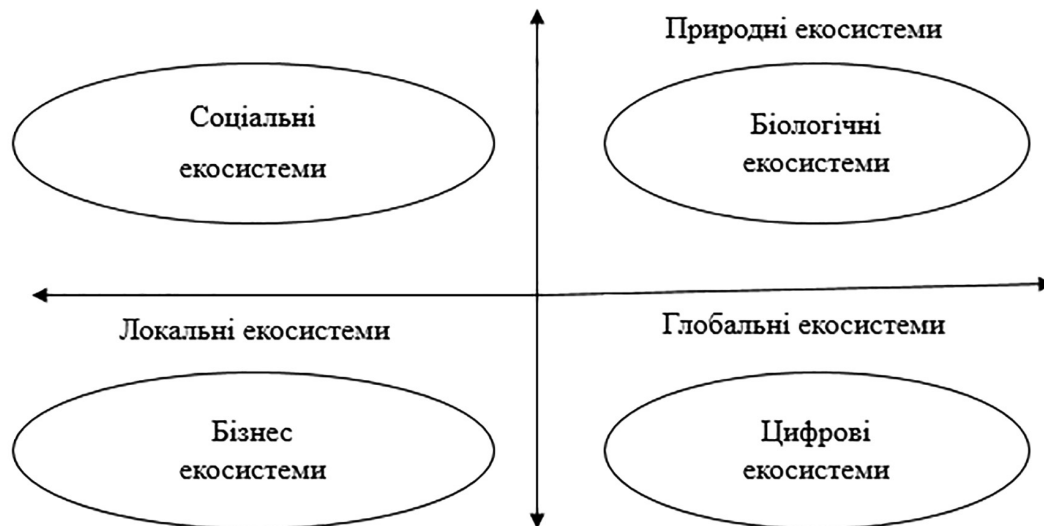


Рис. 1. Види екосистем

Джерело: складено автором на основі [16]

спільних клієнтів. Цифрову екосистему можна також визначити як сукупність підприємств, державних організацій і громадян, які взаємодіють у цифровому середовищі, що формується шляхом об'єднання кількох раніше створених цифрових сервісів. Після стандартизації таких цифрових сервісів, які використовуються бізнесом та органами влади спільно з громадянами, формується цифрова платформа, за допомогою якої може бути налагоджений механізм державного управління територією, на якій функціонує цифрова екосистема (держава, регіон, місто). Управлінські процеси в цифровій екосистемі регіону з урахуванням наскрізних цифрових технологій уніфікують, стандартизують та систематизують діяльність органів влади, бізнесу та громадян, що позитивно позначається на розвитку регіону. Для ефективного функціонування цифрової екосистеми регіону її мають підтримувати регіональні інституції, а для її розширення важливими є зв'язки із системним оточенням, нові стратегії та бізнес-моделі. Екосистемний підхід щодо регіонального управління стає дедалі актуальнішим напрямом у рамках активно декларованого впровадження в Україні проекту цифрова держава.

Основою для формування цифрової екосистеми є національні та регіональні проекти в цій сфері діяльності, спрямовані на інтеграцію наскрізних цифрових технологій у різні сфери життєдіяльності регіону. Зокрема з цією метою в Україні були прийняті наступні нормативні акти: закони України «Про Національну програму інформатизації» [17] та «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [18], постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання Національної програми інформатизації» від 2.02.2023 № 119 [19], розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні»

від 15.05.2013 № 386-р [20] та «Деякі питання цифрової трансформації» від 2 серпня 2024 р. № 735-р [21], а також регіональні програми інформатизації, наприклад, регіональна програма інформатизації Івано-Франківської області «Цифрове Прикарпаття» на 2022–2024 роки [22].

Екстраполяція специфіки бізнес-екосистеми як мережевої структури на рівень регіонального управління дає змогу запропонувати перспективну структуру регіональної цифрової екосистеми. Основним регулюючим центром цифрової екосистеми регіону можуть виступати регіональні центри обробки даних та відповідні центри органів влади регіону. Регіональне співтовариство має бути представлене організатором екосистеми — власником платформи, у ролі якого виступають регіональні органи влади, а також незалежними розробниками і провайдерами та кінцевими користувачами громадянами та бізнесом регіону. Правила функціонування регіональної цифрової екосистеми визначають умови доступу до неї, ступінь її відкритості, контролю та основні принципи формування і розвитку.

Ключовою особливістю розвитку сучасних регіональних систем є трансформаційні процеси, зумовлені застосуванням екосистемного підходу. Взаємодія між регіональними органами влади, реальним сектором економіки, науковим співтовариством і населенням має здійснюватися на умовах відкритості, гнучкості, динамічності та продуктивності, що робить екосистемну перспективу практично неминучою. Тому важливо визначити механізми та нові шляхи, завдяки яким можна підвищити конкурентоспроможність, стимулювати інновації та ефективно використання місцевих ресурсів, і визначити вплив цих факторів на регіональну економіку. Зазначені механізми та їхні характеристики подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Механізми впливу цифрових екосистем на регіональну економіку

Основні компоненти	Характеристика компоненти
Стимулювання інновацій	Цифрові екосистеми створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій, сприяють співробітництву між різними учасниками, обміну знаннями та технологіями. Підприємства можуть співробітничати з університетами, науково-дослідними центрами, що сприяє розвитку інноваційних рішень та їх швидкому впровадженню в ринкову систему. Це особливо важливо для регіонів, які прагнуть розвивати та створювати нові галузі та підвищувати рівень своєї технологічної бази.
Створення нових ринків	Цифрові платформи дозволяють створювати нові ринку, що, таким чином, сприятиме розвитку бізнесу та розширяти можливості споживачів
Підвищення продуктивності	Цифрові технології підвищують ефективність виробництва, знижують витрати та поліпшують якість продукції. Вони створюють сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, за рахунок надання доступу до цифрових платформ, інформації, що дозволяє малим та середнім підприємствам скорочувати витрати, підвищувати продуктивність та більш легко інтегруватися в глобальні ланцюги постачання, що в кінці сприятиме зростанню регіонального валового внутрішнього продукту.
Залучення інвестицій	Успішні цифрові екосистеми сприяють збільшенню місцевих інвестицій та залученню в регіон інвесторів, які дозволять поліпшити економіку регіону, поліпшити економічну привабливість регіону, за рахунок надання більш сприятливих умов для розвитку бізнесу та інновацій
Створення нових робочих місць	Розвиток цифрових екосистем призводить до створення нових робочих місць, особливо в сфері інформаційних технологій та інновацій, що підвищує вимоги до висококваліфікованої робочої сили та стимулює розвиток освіти та професійної підготовки працівників в регіоні.
Поліпшення якості життя	Цифрові сервіси та послуги, які надаються в межах цифрової екосистеми зазвичай призводять до поліпшення якості життя населення в регіоні

Джерело: складено автором на основі [7; 24]

Однак на практичне запровадження концепцій регіональних цифрових екосистем можуть вплинути перешкоди нормативно-правового, інфраструктурного, інституційного характеру (табл. 2).

Безумовно, наведене не охоплює усіх можливих аспектів трансформації регіонального управління під впливом цифровізації, однак дають змогу дійти висновку, що вона торкається всіх сторін управ-

ління регіоном. Адже йдеться про глибокі системні зміни, що ґрунтуються на еволюційних принципах відкритості, датацентричності, алгоритмізації, партнерства, персоналізації, співтворчості та співконкуренції. Водночас, крім взаємодії суб'єктів цифровізації (бізнесу, населення і регіональної влади), формування цифрової екосистеми залежить від інших найважливіших умов існування цифрової

Таблиця 2

Основні проблеми щодо формування цифрових екосистем регіону

Проблеми, які виникають при формуванні цифрової екосистеми	Структура та сутність проблем
Проблеми архітектури екосистеми	Недостатність досвіду щодо створення складних мережових партнерських структур в регіональному управлінні
Проблеми довіри між учасниками екосистеми	– необхідність відкритого спілкування учасників; – транспарентність між ключовими учасниками екосистеми; – розширення сфери обміну інформацією; – довіра до регіональних інституцій
Інформаційні проблеми	– неузгодженість інформаційної структури діючих інформаційних мереж та регіональної цифрової екосистеми; – регулювання міжвідомчої взаємодії на регіональному рівні за принципом «наосліп»
Інфраструктурні проблеми	Можлива неготовність технологічної інфраструктури до повноцінного функціонування цифрової екосистеми регіону
Управлінські проблеми	– вибір адекватної бізнес-моделі цифрової екосистеми регіону; – проблеми міжвідомчої координації та вилучення синергізму можливостей мережового партнерства

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 24]

економіки і цифрового суспільства, які утворюють своєрідне «цифрове середовище існування».

В першу чергу це цифрова інфраструктура, яка є найважливішою умовою цифровізації економіки та суспільства. Адже на сьогодні цифрові комунікації відіграють ключову роль, як свого часу економічний розвиток регіону залежав від доріг, а потім від прокладених залізничних колій. Таким чином, розгортання єдиної системи мережевих каналів, що забезпечує цифровізацію та доступ до послуг високошвидкісного широкосмугового Інтернету, є одним із найважливіших чинників цифровізації економіки та суспільства.

По-друге, це цифрові компетенції населення, які можуть бути базовими, необхідними людям для ефективного використання цифрових технологій для особистих цілей, навчання і роботи, та професійними, які необхідні для розвитку і створення нових цифрових товарів і послуг, підвищення продуктивності праці на основі використання цифрових технологій. При цьому вирішальне значення залишається

за базовими компетенціями, що дають змогу людині стати частиною цифрового суспільства, швидко сприймати нові знання та адаптуватися до нової нестандартної діяльності.

По-третє, це цифрова освіта. Адже розвиток цифрової економіки в нашій країні значною мірою залежить від ефективної роботи системи вищої освіти, зокрема реалізації програм цифрової освіти.

По-четверте, це просторово-територіальний устрій. На розвиток цифрової економіки значний вплив має просторово-територіальний устрій, зокрема рівень урбанізації. Важливість цієї позиції полягає в тому, що нині саме міста концентрують у собі основні технологічні, інформаційні та інтелектуальні ресурси, а певні віддалені території потребують розвитку.

По-п'яте, розвиток науки та інновацій, оскільки наукові дослідження та інновації є одним із головних драйверів розвитку економіки в сучасному світі.

І останнє, це доступність ресурсів, оскільки одним із найбільш значущих ресурсів розвитку цифрової

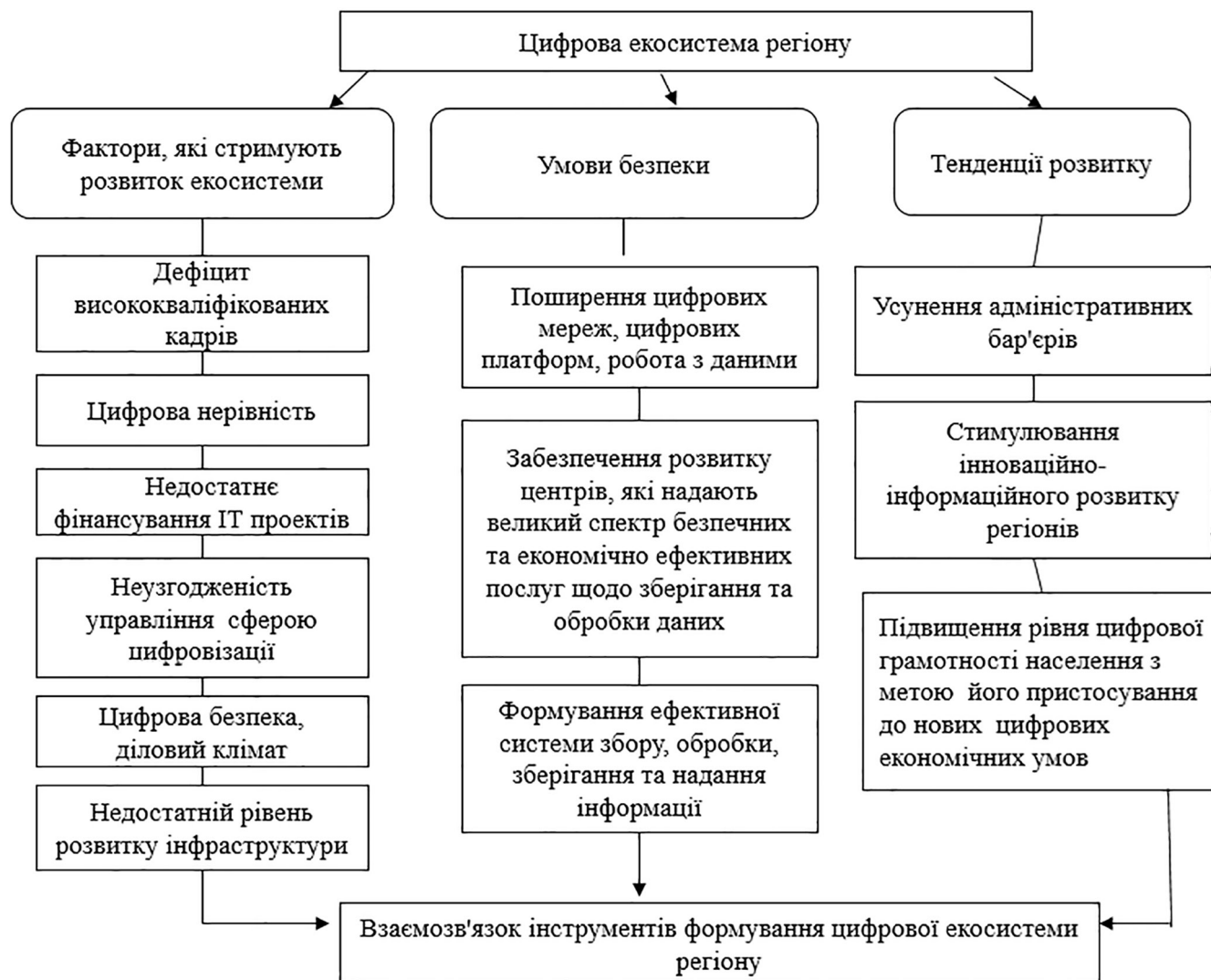


Рис. 2. Інструменти формування цифрової екосистеми регіону

Джерело: складено автором на основі [10; 24]

економіки виступають енергоресурси. Використання потужних комп'ютерів, здійснення транзакцій платіжних систем, а також інші цифрові процеси потребують значних витрат електроенергії. Іншим найважливішим ресурсом, без якого неможливо уявити розвиток жодної сфери життя суспільства, є фінансові ресурси. Реалізація проекту переходу економіки країни на цифрові технології потребуватиме суттєвих вкладень. Значна вартість створення цифрової інфраструктури, висока швидкість морального старіння цифрового обладнання, тривалі терміни підготовки висококваліфікованого персоналу зумовлюють необхідність високих витрат як з боку державної та місцевої влади, так і бізнесу.

Цифровізація та регіоналізація забезпечують покращення якості життя та доступ до різних послуг для мешканців регіонів. Розвиток цифрової екосистеми регіону дозволяє надавати громадянам доступ до цифрових сервісів у сфері охорони здоров'я, освіти, державних та комерційних послуг, що підвищує рівень обслуговування та задоволення потреб населення. Крім того, цифровізація міст та сільських територій сприяє покращенню інфраструктури, транспортних систем, управління ресурсами та забезпеченню безпеки, що робить життя мешканців більш комфортним та безпечним (рис. 1).

Важливо враховувати, що держава відіграє важливу роль у розвитку цифрових екосистем на регіональному рівні. До основних функцій держави належать: створення сприятливого регуляторного середовища, насамперед через розробку законодавства, що стимулює розвиток цифрових екосистем; інвестиції в інфраструктуру для організації будівництва та модернізації цифрового середовища; підтримка інновацій через фінансування наукових досліджень та розробок, створення технопарків та інкубаторів; розвиток людського капіталу, сприяння підготовці кваліфікованих кадрів у галузі цифрових технологій.

За останні роки регіональна влада впровадила у свою діяльність величезну кількість інформаційних систем. Незважаючи на це, говорити про проривний розвиток у цій сфері поки не можна, оскільки ще недостатньою є належна координація на державному та регіональному рівнях. Таким чином, системи, що формуються, часто містять інформаційні ресурси, не пов'язані між собою в різних відомчих підрозділах регіону.

У рамках цифровізації розвиток регіонів має йти з урахуванням трьох основних тенденцій: усунення адміністративних бар'єрів, що призводять до гальмування розвитку цифрової економіки у регіоні, а також прискорення впровадження інновацій у всі сфери життєдіяльності населення, підприємницького сектору, державного управління; стимулювання інноваційно-інформаційного розвитку регіонів, до якого відносять цифрову інфраструктуру; підвищення рівня цифрової грамотності населення, їхнє пристосування до нових економічних умов.

Розглядаючи екосистемний підхід щодо управління розвитком регіону в умовах цифрової трансформації не можна не розглядати одночасно і цифрові бізнес-екосистеми. Цифрові бізнес-екосистеми можуть відігравати ключову роль у стимулюванні економічного зростання та сталого розвитку територій, оскільки підприємництво, особливо наукомістке, стимулює економічну конкурентоспроможність та інноваційні можливості регіону. Застосування концепції підприємницьких екосистем на рівні регіонів в нашій країні зустрічається фрагментарно з низки причин. Найчастіше це обумовлено відсутністю достатнього науково-методологічного забезпечення, розробленої теорії підприємницьких екосистем, що не дозволяє на практиці реалізовувати завдання проектування успішних регіональних підприємницьких екосистем. Загалом, у науково-дослідній практиці існують два підходи до розвитку цифрових підприємницьких екосистем: еволюційний та регульований. Еволюційний підхід передбачає, що екосистеми розвиваються як природні екосистеми. Цей підхід вписується в класичну економічну теорію, в якій екосистеми розвиваються еволюційно під управлінням так званої «невидимої» руки ринку, яка координує та мотивує учасників екосистеми лише на основі їх поведінки, спрямованої на максимізацію корисності. Регульований підхід передбачає, що екосистеми можуть створюватися і керуватися «видимою» рукою, якою може бути влада як на державному так і регіональному рівні, яка виступає ініціатором та надає для цього необхідні ресурси.

Екосистемний підхід щодо управління розвитком регіону на сьогодні набуває своєї актуальності, оскільки повномасштабна війна зумовила нові виклики щодо цифрової трансформації для територіальних громад. Для них постає завдання цифрової трансформації з метою утримання стабільності економіки регіонів в цих складних воєнних умовах та планування завдань щодо відновлення і відбудови у повоєнний період. Тому інституційні структури, громадські організації, міжнародні партнери, регіональний бізнес та населення громад мають кооперувати зусилля для сталого розвитку громад. Звідси цифрова трансформація стане в цьому процесі основним інструментом. Певні кроки екосистемного підходу щодо управління розвитком регіону в умовах цифрової трансформації, здійснює Міністерство цифрової трансформації України за підтримки міжнародних організацій впровадженням програми цифрової трансформації для представників органів місцевого самоврядування. Ця програма має допомогти представникам місцевої влади створити та впровадити цифрові проекти для громад з метою забезпечення їх стійкості під час військової агресії та потреб відбудови у майбутньому.

Висновки. Побудова цифрових екосистем є цільною на регіональному рівні. Адже цей процес є стратегічно значущим, оскільки дає інструменти

для удосконалення механізмів регіонального управління. Практична доцільність побудови цифрових екосистем у конкретних регіонах та територіях ґрунтується на позитивному впливі таких екосистем на загальний стан, функціонування та подальший розвиток соціально-економічного середовища. Цифрова екосистема регіону — це цифрове макросередовище для взаємодії громадян, бізнесу та органів влади, що сприяє стабільному та сталому соціально-економічному розвитку регіону шляхом підвищення якості управлінських рішень за рахунок організації механізму збирання та обробки інформації щодо функціонування всього господарства регіону в режимі реального часу з використанням наскрізних цифрових технологій. Основою регіональної цифрової екосистеми є цифрова платформа, або кілька платформ, яка орієнтована на конкретні сфери діяльності регіональної влади та забезпечує зручну взаємодію між громадянами, бізнесом та владою. У ній безпосередні учасники — громадяни, підприємства та

органи влади — вибудовують комунікаційні процеси; реалізують свої права та обов'язки відповідно до чинного законодавства; удосконалюють можливості цифрової екосистеми відповідно до науково-технічного прогресу; надають (підприємства та органи влади) та отримують послуги (підприємства, органи влади, громадяни); інтегрують інформацію до цифрової екосистеми за допомогою індивідуальних наскрізних цифрових технологій (підприємства та органи влади). Мережевий характер взаємодії в цифровій екосистемі регіону позитивно впливає на соціальне та економічне життя території. В цілому цифрова трансформація регіону позитивно впливає на ефективність державного управління: зростає швидкість отримання даних та обміну ними, знижуються транзакційні витрати, покращуються механізми надання державних послуг, удосконалюється управління в корпоративному секторі, підвищується ефективність праці внаслідок зниження тимчасових витрат та адміністративних бар'єрів.

Література

1. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. 1935. Vol. 16. № 3. Pp. 284–307. DOI: 10.1177/0309133307083297.
2. Moore J. Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, Is. 3. P. 75–86.
3. Adner R. Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, Is. 4. P. 98–107.
4. Valdez J. The Entrepreneurial Ecosystem: Toward a Theory of New Business Formation: Proceedings of the Small Business Institute Director's Association. San Antonio: University of Texas, 1988. 102 p. P. 27.
5. Isenberg D. J. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. 2010. № 12. P. 40–50. P. 46.
6. Черній І., Панухник О. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). С. 141–146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
7. Седіков Д. В. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 112–118. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/891/853> (дата звернення: 15.01.2025).
8. Гражевська Н. Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 2(219). С. 17–24.
9. Благодир Л. М. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55>.
10. Бречко О. Цифрові платформи та екосистеми: рушійні сили глобальної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 418–426.
11. Marshall A. Principles of Economics (8th ed.). 1890.
12. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990.
13. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
14. Barnard C. I. The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
15. Hayek F. A. The American Economic Review. Sep., 1945. Vol. 35, No. 4. P. 519–530.
16. Briscoe G., Sadedin S., De Wilde P. Digital ecosystems: Ecosystem-oriented architectures. *Natural Computing*. 2011. Vol. 10. P. 1143–1182.
17. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 15.01.2025).
18. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 1 січня 2022 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення: 15.01.2025).
19. Деякі питання Національної програми інформатизації : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 лютого 2024 р. № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

20. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

21. Деякі питання цифрової трансформації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 735-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

22. Цифрове Прикарпаття на 2022-2024 роки. Регіональна програма інформатизації Івано-Франківської області. Рішення обласної ради від 15 травня 2022 року № 416-14/2022. URL: <https://orada.if.ua/decision/416-14-2022> (дата звернення: 15.01.2025).

23. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p> (дата звернення: 15.01.2025).

24. Коваленко М. М., Соболев Р. Г., Ваніна Я. А., Берлізова В. А., Соболев М. Р. Цифровізація регіональної економіки як підхід публічного управління в стимулюванні соціально-економічного розвитку регіонів України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. № 1 (78). URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24244> (дата звернення: 15.01.2025).

References

1. Tansley A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*. Vol. 16, № 3. pp. 284–307. DOI: 10.1177/0309133307083297.
2. Moore J. (1993). Predators and Prey: a New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 71, Is. 3. pp. 75–86.
3. Adner R. (2006) Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*. Vol. 84, Is. 4. pp. 98–107.
4. Valdez J. (1988). The Entrepreneurial Ecosystem: Toward a Theory of New Business Formation: Proceedings of the Small Business Institute Director's Association. San Antonio: University of Texas, 102 p.
5. Isenberg D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*. № 12. pp. 40–50.
6. Cherniy I., Panukhnuk O. (2024). Tsufrova pidpruemnitska ekosistema: suspilna znachushist i kluchovi vuznach-nuku [Digital entrepreneurial ecosystem: social significance and key determinants]. *Galitskuy ekonomichnuy visnuk — Galician Economic Herald*, 1(86), 141–146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu [in Ukrainian].
7. Sedikov D. V. (2024). Funktsionuvania i rozvutok tsufrovukh ekosistem: faktoruv uspikhu [Functioning and development of digital ecosystems: success factors]. *Staluy rozvutok ekonomiku — Sustainable development of the economy*, 1(48), 112–118. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/891/853> [in Ukrainian].
8. Grazhevska N. (2022). Rozvutok pidpruemnitskukh tsufrovukh ekosistem ya chunuk povoenogo vidnovlenia ekonomiku Ukrainu [Development of Entrepreneurial Digital Ecosystems as a Factor in the Postwar Economic Recovery of Ukraine]. *Visnuk Kuivskogo natsionalnogo universitetu imeni Tarasa Shevchenko. Ekonomika — Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2 (219), 17–24 [in Ukrainian].
9. Blagodur L. M. (2022). Tsufrovi biznes- ekosystemu ya spetsufichna forma koordunatsii gospodarskoii diialnosti v umovax tsufrovoia ekonomiku [Digital business ecosystems as a specific form of coordination of economic activities in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> [in Ukrainian].
10. Brechko O. (2023). Tsufrovi platform ta ekosystemu: rushiyni sulu globalnoi ekonomiku [Digital platforms and ecosystems: driving the global economy]. *Visnuk Xmelnitskogo natsionalnogo universitetu — Bulletin of Khmelnytsky National University*, 4, 418–426 [in Ukrainian].
11. Marshall A. (1890). *Principles of Economics* (8th ed.).
12. Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York.
13. Nelson R. R., Winter S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
14. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
15. Hayek F. A. (1945). *The American Economic Review*. Vol. 35, 4. pp. 519–530.
16. Briscoe G., Sadein S., De Wilde P. (2011). Digital ecosystems: Ecosystem-oriented architectures. *Natural Computing*, 10, 1143–1182.
17. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 1 hrudnia 2022 r. № 2807-IX [On the National Informatization Program: Law of Ukraine of December 1, 2022, No. 2807-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> [in Ukrainian].
18. Pro Kontseptsiuu Natsionalnoi prohramy informatyzatsii: Zakon Ukrainy vid 1 sichnia 2022 r. № 1089-IX [On the Concept of the National Informatization Program: Law of Ukraine of January 1, 2022, No. 1089-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#top> [in Ukrainian].
19. Deiaki pytannia Natsionalnoi prohramy informatyzatsii: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 liutoho 2024 r. № 119 [Some issues of the National Informatization Program: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 2, 2024, No. 119]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

20. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 travnia 2013 r. № 386-r [On Approval of the Strategy for Development of the Information Society in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 15, 2013, No. 386-p]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

21. Deiaki pytannia tsyfrovoy transformatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 2 serpnia 2024 r. № 735-r [Some issues of digital transformation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 2, 2024, No. 735-p.] Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

22. Tsyfrovy Prykarpattia na 2022–2024 roky. Rehionalna prohrama informatyzatsii Ivano-Frankivskoi oblasti. Rishennia oblasnoi rady vid yi travnia 2022 roku № 416-14/2022 [Digital Prykarpattia for 2022–2024. Regional program of informatization of Ivano-Frankivsk region. Decision of the Regional Council of May 2022 No. 416-14/2022]. Retrieved from <https://orada.if.ua/decision/416-14-2022> [in Ukrainian].

23. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky: skhval. Rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.01.2018 № 67-r [Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018–2020. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 No. 67-p]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r> [in Ukrainian].

24. Kovalenko M. M., Sobol R. H., Vanina Ya. A., Berlizova V. A., Sobol M. R. (2024). Tsyfrovizatsiia rehionalnoi ekonomiky yak pidkhid publichnoho upravlinnia v stymuliuvanni sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy [Digitalization of the regional economy as an approach of public administration to stimulate the socio-economic development of the regions of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia — Theory and practice of public administration*, 1 (78). Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24244> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.01.2025

Черниш Вадим Олегович

кандидат юридичних наук,

викладач кафедри теорії та практики управління

НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

Голова Керівної ради ГО «Центр безпекових досліджень «СЕНСС»

Chernysh Vadym

PhD in Law, Lecturer at the Department of Theory and Practice of Management

NTUU “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,

Head of the Governing Council of the NGO “Center for Security Studies “CENSS”

ORCID: 0000-0002-4904-4616

Вороніна Вікторія Вікторівна

здобувач кафедри теорії та практики управління,

викладач кафедри теорії та практики управління

НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

Виконавчий директор ГО «Центр безпекових досліджень «СЕНСС»

Voronina Viktoriia

Postgraduate Student of the Department of Theory and Practice of Management

Lecturer at the Department of Theory and Practice of Management

NTUU “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,

Executive director of the NGO “Center for Security Studies “CENSS”

ORCID: 0009-0002-6754-7812

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10640

РОЛЬ БАЗОВИХ ПОКАЗНИКІВ В ФОРМУВАННІ ТА ОЦІНЦІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОБІГУ ЗБРОЇ

THE ROLE OF BASELINE IN SHAPING AND EVALUATING STATE POLICY ON ARMS TRAFFICKING

Анотація. Вступ. В цій науковій статті автори провели аналіз повідомлень офіційних представників органів влади щодо кількісних даних стрілецької зброї та легкого озброєння, які перебувають або можуть перебувати в незаконному обігу в Україні¹. Важливість такого аналізу обумовлена тим, що стрілецька зброя та легке озброєння, що знаходиться в такому обігу є істотним чинником, що впливає на стан національної безпеки та її окремі підсфери. Потенційні загрози національній безпеці можуть зростати через те, що відносно легкий доступ до стрілецької зброї та легкого озброєння (СЗЛО) можуть отримати міжнародні та національні терористичні організації чи «одинокі вовки»², або організовані групи чи злочинні організації, в тому числі транснаціональні. Також кількість СЗЛО, що знаходиться в недозволеному обігу, як правило, прямо корелюється із ступенем насильства в державі та станом громадської безпеки та порядку.

Мета. Метою дослідження є з'ясування наявності та достатності якісних та кількісних базових показників для успішного формування та реалізації державної політики щодо обігу зброї.

Матеріали і методи. Проведене дослідження ґрунтується на даних, отриманих за допомогою методів якісного та кількісного аналізу, в тому числі порівняльного, та методу аналогії. З метою проведення порівняльного аналізу було

¹ Тут і далі в цій статті ми вживаємо слова «недозволений», «незаконний», «нелегальний», «несхвалюваний державою» у поєднанні зі словом «зброя» як тотожні.

² Lone Wolf Terrorism (англ.), тероризм «одиноких вовків» — насильницькі дії окремих осіб — створює унікальний виклик для правоохоронних органів. На відміну від групових терористів, однаків важче виявити, оскільки вони рідко повідомляють про свої плани, кількість усвідомлено долучених осіб мінімальна або такі відсутні взагалі.

використано інформацію, що отримана з публічних виступів офіційних осіб державних органів та оцінок дослідників сфери обігу зброї.

Результати. Дані, отримані під час кількісного та якісного аналізу публічних повідомлень представників органів влади, на переконання авторів статті, вказують на відсутність у органів влади чіткої методології визначення обсягу зброї в недозволеному обігу. Неузгодженість термінології, що використовується для його опису та аналізу, позбавляє можливості оцінити зусилля органів влади по протидії такому обігу. Висновки статті підкреслюють, що державна політика протидії недозволеному обігу зброї має спиратися на чіткі, релевантні показники, що дозволяють ухвалювати стратегічні рішення та оцінювати їх ефективність, в тому числі в межах забезпечення громадського контролю в цій сфері. Для цього необхідно розробити методiku на основі міжнародного досвіду, затвердити її на національному рівні, а також створити словник термінів для узгодженості управлінських рішень, законодавства і публічних комунікацій.

Перспективи. Враховуючи результати проведеного дослідження, подальша діяльність може бути зосереджена на аналізі міжнародного досвіду для створення ефективної методики оцінки недозволеного державою обігу зброї, адаптованої до національного контексту. Важливим питанням для подальшого вивчення є понятійний апарат, що необхідний для забезпечення узгодженості в нормативно-правових актах, публічних комунікаціях та аналітичних матеріалах.

Ключові слова: державна політика, зброя, базові показники, національна безпека, методика оцінки, обіг зброї.

Summary. Introduction. In this research article, the authors analyzed the reports of official representatives of the state authorities on the quantitative data of small arms and light weapons that are or may be in illicit circulation in Ukraine. Such an analysis is essential because small arms and light weapons in such circulation significantly affect the state of national security and its specific sub-sectors. Potential threats to national security may increase because small arms and light weapons (SALW) can be relatively easily accessed by international and national terrorist organizations or “lone wolves” or by organized groups or criminal organizations, including transnational ones. Also, the amount of illicitly circulated SALW is usually directly correlated with the degree of violence in a state and the state of public safety and order.

Objective. The study aims to determine the availability and sufficiency of qualitative and quantitative baselines for successfully forming and implementing state policy on arms trafficking.

Materials and Methods. The study is based on qualitative and quantitative data, including comparative analysis and analogy. For comparative analysis, the information obtained from public statements of government officials and assessments of researchers in the field of arms trafficking was used.

Results. According to the authors of the article, the data obtained during the quantitative and qualitative analysis of public statements by government officials indicate that the authorities do not have a transparent methodology for determining the volume of arms in illicit trafficking. Inconsistencies in the terminology used to describe and analyze it make it impossible to evaluate the efforts of the authorities to counter such trafficking. The article's conclusions emphasize that the state policy of combating illicit arms trafficking should be based on clear, relevant indicators points that allow for strategic decision-making and evaluation of their effectiveness, also within the framework of ensuring public control in this area. To do this, it is necessary to develop a methodology based on international experience, approve it at the national level, and create a glossary of terms to ensure consistency in management decisions, legislation, and public communications.

Discussion. Given the results of this study, further work could focus on analyzing international experience to develop a practical methodology for evaluating illicit arms trafficking adapted to the national context. An important issue for further study is the conceptual framework needed to ensure consistency in legal acts, public communications, and analytical materials.

Key words: state policy, weapons, baseline, national security, evaluation methodology, arms trafficking.

Постановка проблеми. Питання протидії недозволеному державою обігу зброї є нагальним та важливим для України, через те, що на її території з 2015 року по теперішній час тривають бойові дії. З 24 лютого 2022 року їх можна охарактеризувати як бойові дії високої інтенсивності, в яких приймає участь велика кількість осіб. Майже всі комбатанти, тією чи іншою мірою та в той чи інший момент часу володіють бойовою стрілецькою зброєю або легким озброєнням. За повідомленнями офіційних осіб України в силах оборони України перебуває 1 млн. 50 тис. осіб [15]. Загальна чисельність військовослужбовців країни-агресора, що безпосередньо беруть участь у бойових діях на суходолі становить близько 580 тисяч [24].

Висока інтенсивність бойових дій та велика кількість осіб, що безпосередньо приймають участь у них,

обумовлюють складність контролю та обліку стрілецької зброї та легкого озброєння. Крім того, лінія зіткнення (фронту), що постійно рухається, а також велика кількість вбитих та поранених, нерідко обумовлює захоплення зброї супротивника (трофейної зброї). Також за період з 2015 року було захоплено стрілецьку зброю та легке озброєння, що знаходилися на зберіганні у військових частинах, підрозділах Національної поліції України, Служби безпеки України та підрозділах інших органів державної влади. В зоні ведення бойових дій та на територіях, де відбувалися бойові дії, але які повернулися під контроль держави, проживає цивільне населення, яке має доступ до покинутої або схованої комбатантами зброї.

Масовість таких явищ як дезертирство та самовільне залишення військової частини або місця

служби (СЗЧ) також несе собою ризик розповсюдження стрілецької зброї та легкого озброєння. Голова Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань розслідування можливих фактів порушення законодавства України у Міністерстві оборони України, Збройних Силах України, інших утворених відповідно до законів України військових формуваннях, правоохоронних органах спеціального призначення, посади в яких комплектуються військовослужбовцями оголосила в жовтні, що кількість осіб, які вчинили дезертирство та СЗЧ, перевищує 100000 тисяч осіб [20]. Кількість відкритих кримінальних проваджень [17] за період з січня 2022 року по вересень 2024 року склала майже 90000³.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання обігу зброї в Україні недостатньо вивчені вітчизняними науковцями в галузі знань «Публічне управління». Дослідження галузі юриспруденції переважно стосуються правових аспектів контролю за обігом зброї, функціонування дозвільної системи та правопорушень. Більше того, наслідки широкомасштабної російської агресії щодо обігу зброї вже є очевидними для українського суспільства і зобов'язують переглянути підходи до оцінки та розробки рекомендацій щодо відповідної державної політики. Вказують на це і деякі висновки досліджень, проведених науковцями у сфері поліцейстики, зокрема Ольги Мердової, Андрія Захарченка та Максима Кривоноса [21]. В той же час, сьогодні більше релевантної інформації, яка стосується питань обігу зброї в Україні можна знайти у дослідженнях закордонних науковців та аналітиків установ, серед них Гергелі Хайдег [5; 4], Едрю Віллінджер [10], Томас Гамільтон [3], Марк Галеотті та Анна Арутюнян [14]. Окрім того, цікавим є для вивчення в цьому контексті є досвід інших країн, що пережили збройні конфлікти, наприклад, викладений в роботі Ніколя Флоркіна та Анни Хакі [8].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Об'єктом дослідження в цій статті є державна політика у сфері обігу стрілецької зброї та легкого озброєння в Україні (далі — обіг зброї)⁴. Метою дослідження є з'ясування наявності та достатності якісних та кількісних базових показників для успішного формування та реалізації державної політики щодо обігу зброї [13, с. 16]. З метою проведення дослідження було використано методи якісного та кількісного аналізу, в тому числі порівняльного, а також метод аналогії. Оскільки є неможливим за визначенням мати кількісні статистичні показники щодо обсягу та структури недозволеного обігу зброї, в цій статті для порівняльного аналізу використовується інформація, що отримана з публічних виступів

офіційних осіб державних органів та оцінок дослідників сфери обігу зброї.

Виклад основного матеріалу. Ще до початку широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну офіційні особи та експерти вказували на значні обсяги несхвалюваного державою обігу стрілецької зброї в Україні.

Програма The Small Arms Survey (SAS) [9] в своєму звіті оцінювала загальну кількість вогнепальної зброї в Україні станом на останній день 2017 року у 4 мільйони 396 тисяч одиниць, з яких 800 тисяч — зареєстрованих та 3 мільйони 596 тисяч — незареєстрованих⁵ одиниць зброї [2, с. 7]. В офіційних відомостях Міністерства внутрішніх справ України (МВС) за цей самий період⁶ зазначається загалом співставна інформація стосовно зареєстрованої вогнепальної зброї, зокрема майже 737 тисяч одиниць мисливської гладкоствольної та 146 тисяч одиниць мисливської нарізної зброї [11]. Тобто, загалом — 883 тисячі одиниць без урахування нагородної вогнепальної зброї.

26 жовтня 2021 року під головуванням Генерального прокурора України відбувалася спільна нарада керівників правоохоронних та інших державних органів, на якій розглядалося питання про стан протидії кримінальним правопорушенням у сфері незаконного обігу зброї, бойових припасів та вибухових речовин. На цій нараді Генеральний прокурор України заявила про те, що необхідно протидіяти «незаконному обігу зброї, якої за різними даними в Україні налічується від 3 до 5 мільйонів одиниць, при легальній кількості — понад мільйон» [19].

Вже після початку нинішнього етапу російсько-української війни, тобто після 24 лютого 2022 року, який характеризується високою інтенсивністю, великою кількістю комбатантів, що беруть участь у бойових діях, динамічній зміні лінії бойового зіткнення (фронту), логічним є припустити, що кількість стрілецької зброї та легкого озброєння збільшилася.

Разом із тим, офіційні особи органів державної виконавчої влади у період 2022–2024 років оперували оцінками загальної кількості вогнепальної зброї, яка перебуває у недозволеному обігу в Україні, що значно не відрізняються від оцінок 2017 та 2021 років.

Так, 20 вересня 2022 року перший заступник Міністра внутрішніх справ України послався на оцінки неоголошених ним експертів, за якими на території України перебувало від 2 до 3 млн. одиниць незареєстрованої зброї [18]. 2 червня 2023 року Міністр внутрішніх справ України припустив, що за висновками неназваних експертів, «в державі буде до 3 млн. одиниць зброї» [25].

³ В кримінальному провадженні може фігурувати як одна, так і декілька осіб.

⁴ Не завжди є тотожним змісту поняття «зброя», що використовується представниками державних органів та наведено далі у цій статті.

⁵ Незареєстрована зброя є нелегальною зброєю, її обіг на схвалюється та забороняється державою.

⁶ Відомості МВС України наведено станом на 01.01.2018 року, з них не відомо чи включають вони показники першого дня 2018 року, що не може істотно вплинути на результат порівняльного аналізу.

13 квітня 2024 року Міністр внутрішніх справ України заявив, що «в українців на руках може бути від мільйона до п'яти мільйонів одиниць трофейної зброї» [12]. Вже 26 квітня 2024 року заступник Міністра внутрішніх справ України спрогнозував, що «після завершення повномасштабної війни на руках у наших громадян буде знаходитися близько 3 мільйонів одиниць зброї» [16]. В подальшому, 30 серпня 2024 року, той самий заступник Міністра внутрішніх справ України повідомив, про те що «за даними наших європейських партнерів, озвучуються цифри від двох до п'яти мільйонів одиниць незареєстрованої зброї — може бути на руках у населення» [23].

Як видно із порівняльної таблиці, офіційні представники державних органів наводять інформацію про обсяги недозволеного обігу зброї та використовують різні за обсягом поняття: зброя, незареєстрована зброя, вогнепальна зброя, трофейна зброя, інколи — у взаємозамінному значенні. Будь-яке поняття має зміст і обсяг, що перебувають в оберненому співвідношенні між першим та другим. В нашому випадку це означає, що ширше за обсягом поняття «зброя», яке використовують представники державних органів, включає в себе більшу кількість предметів, ніж поняття «вогнепальна зброя». Аналогічне мож-

на зазначити і про поняття «трофейна зброя», яке охоплює поняття «трофейна вогнепальна зброя» та інші. Оскільки обсяг понять, що використовуються у публічних повідомленнях посадових осіб державних органів різний, оприлюднені кількісні показники не можуть піддаватися порівняльному аналізу. Також у більшості наведених вище інформаційних повідомлень не міститься інформації, достатньої для структурного аналізу питання недозволеного обігу зброї за її видами та типами.

В тих випадках, коли представники органів державної влади вживають однакові за обсягом поняття, порівняльний аналіз кількісних показників в динаміці вказує на очевидні протиріччя між ними. Наприклад, максимальний оціночний поріг в повідомленні МВС України від 13 квітня 2024 року — 5 млн. одиниць, а в більш пізньому, від 26 квітня 2024 року, на два мільйони менше. При цьому, в повідомленні, яке було раніше, вживається поняття «трофейна зброя», що вужче за обсягом ніж поняття «зброя», яке вживається у пізнішому повідомленні. Також в повідомленні від 26 квітня 2024 року ідеться про невизначену дату у майбутньому (закінчення війни), для якої зазначено показник у 3 млн. одиниць зброї, тоді як у повідомленні від 13 квітня 2024 року (5 млн.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця інформації щодо обсягів недозволеного обігу зброї

	Дата, станом на яку подано інформацію	Найменування оприлюднювача інформації	Кількість одиниць в недозволеному обігу	Термінологія, що використана в інформації	Примітка
1	31.12.2017	The Small Arms Survey	3 млн. 560 тис.	Вогнепальна зброя	Видове поняття до поняття «зброя»
2	26.10.2021	Генпрокурор України	Від 3 до 5 млн.	Зброя	Поняття «зброя» є родовим для поняття «вогнепальна зброя», як і до понять «холодна зброя», «травматична зброя» тощо. Включає ручні гранати, міни та інші типи зброї
3	20.09.2022	МВС України	Від 2 до 3 млн.	Незареєстрована зброя	Крім зауваження, що згадується в рядку 2, релевантність поняття викликає сумніви. Деякі види/типи зброї не можуть бути зареєстровані відповідно до законодавства, хоча перебувають в незаконному обігу.
4	02.06.2023 (станом на дату закінчення війни)	МВС України	До 3 млн.	Зброя	Див. зауваження в рядку 2.
5	13.04.2024	МВС України	Від 1 до 5 млн.	Трофейна зброя	Видове поняття до поняття «зброя» та родово до інших понять, таких як «трофейна холодна зброя»
6	26.04.2024 (станом на дату закінчення війни)	МВС України	Близько 3 млн.	Зброя	Див. зауваження в рядку 2.
7	30.08.2024	МВС України	Від 2 до 5 млн.	Незареєстрована зброя	Див. зауваження в рядку 3.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 12; 16; 18; 19; 23; 25]

одиниць) — станом на цю дату. Логічно припустити, що триваліший період бойових дій не є чинником, що зумовлює зменшення обсягу несхвалюваного обігу зброї.

Аналіз публічних повідомлень представників органів влади вказує на відсутність у них чіткої методології визначення обсягу несхвалюваного державою обігу зброї, неузгоджень термінології, що використовується для його опису та аналізу.

Для формування та реалізації державної політики необхідно мати базові, ключові показники, що характеризують недозволений обіг зброї та дозволяють оцінити зусилля держави в цілому по протидії такому обігу, а також зусилля окремих акторів, тобто державних органів. Як об Холм зазначає, що «оцінка ефективності роботи організації є ключовим аспектом будь-якої управлінської посади. Менеджери повинні оцінювати результати діяльності, щоб мати загальне уявлення про організаційні процеси, а також тому, що оцінка виступає каталізатором для прийняття низки важливих рішень» [6, с. 1026].

Ціла низка наукових сфер та видів професійної діяльності оперує поняттями «baseline» та «reference point», що в цій статті відповідає словосполученням «базовий показник» та «відправна точка». Наприклад, Маргарет Ніл та Макс Базерман в своїй роботі «Пізнання та раціональність у переговорах» наводять приклад кількох «відправних точок, які можуть вплинути на те, як профспілкова команда оцінюватиме пропозицію щодо заробітної плати: минулорічна заробітна плата; початкова пропозиція менеджменту; оцінка профспілкою точки застереження менеджменту; точка застереження профспілки; публічно оголошена позиція профспілки на переговорах» [7, с. 296].

Термін «базові показники» використовуються в клінічних дослідженнях щодо початкового вимірювання та фіксації стану їх учасників, у порівнянні із цією базою і оцінюється ефект дії тих чи інших медичних препаратів або методів лікування. В проектному менеджменті базові показники використовуються для оцінки прогресу у досягненні цілей і дотримання термінів проекту, а також його корегуванні та прийнятті необхідних управлінських рішень.

Нерідко терміни «базовий показник» та «відправна точка» використовуються як взаємозамінні та синонімічні. Наприклад, зміст понять «базовий показник» та «відправна точка» є однаковим у розумінні експертів компанії Corporate Finance Institute (CFI), яка є однією із провідних у світі на ринку підготовки та сертифікації професіоналів у фінансовій та банківській сферах. За визначенням CFI «базовим показником є відправна точка, яка використовується для аналізу поточних показників проекту, компанії або бюджету порівняно з історичними даними та вимірювання прогресу з плином часу» [1].

Держава, на яку Конституцією України та законодавством покладається обов'язок забезпечувати

безпеку держави та її громадян, повинна знати кількість зброї, що знаходиться в сфері недозволеного нею обігу. Визначення кількісних показників, що характеризують будь-яку тіньову сферу, в тому числі і сферу недозволеного обігу зброї, є нетривіальною задачею. Недарма представники МВС періодично посилаються на відсутність у них відповідної методики. Зокрема у виступах, що згадані в Таблиці 1 в рядках 3, 4, 7, представники вищезгаданого міністерства прямо вказують на це. Разом із тим, в рядку 1 Таблиці 1, ми навели експертні оцінки обсягу несхвалюваного державою обігу зброї в Україні від SAS, що вказує на наявність подібних методик у експертних організацій, як мінімум однієї із них. Наприклад, методика визначення базового показника — кількості стрілецької зброї, що знаходиться в недозволеному обігу, була застосована SAS в Косово [8]. Одним із ключових елементів згаданої методики, хоча і не єдиним, є спеціально розроблене опитування домогосподарств; проводилися також і фокусовані групові дискусії для з'ясування питань, пов'язаних із публічною та особистою безпекою.

Також важливим є з'ясування структури оціночної кількості зброї, зокрема, який відсоток складає зброя, що не може бути легалізована шляхом реєстрації, себто такої, яка за діючим та/або перспективним баченням держави не може перебувати у власності цивільних осіб. Подібні показники дають можливість розробляти, формувати та реалізовувати відповідні стратегічні рішення. Наприклад, частина зброї, що перебуває в недозволеному обігу, може перейти до сфери легального обігу, якщо за її технічними характеристиками держава допускає володіння нею цивільними особами. Такими характеристиками можуть бути: тип зброї (наприклад, автоматична чи напівавтоматична), калібр, швидкість польоту кулі тощо. Зброю, що перебуває у несхвалюваному державою обігу і яку не дозволено або не буде дозволено у майбутньому мати у власності цивільним особам, може бути куплено або вилучено, вона може бути добровільно здана володільцями за спеціальною процедурою, встановленою державою.

Результативна протидія несхвалюваному обігу зброї неможлива без створення належних правових підстав для цього, адже органи державної влади повинні діяти у спосіб та у межах, встановлених Конституцією та законами України. Отже, стан правового регулювання у відповідній сфері є важливою відправною точкою, що підлягає опису та оцінці на предмет достатності, повноти та відповідності до міжнародних зобов'язань України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Державна політика щодо протидії недозволеному обігу зброї має базуватися на релевантних, інформативних та добре структурованих показниках. Такі базові показники дозволять підготувати та ухвалити стратегічні рішення щодо протидії не-

дозволеному обігу зброї, та, порівнюючи їх із певною періодичністю, оцінювати ефективність як самих рішень, так і процесу їх виконання (реалізації).

З метою визначення базових кількісних показників необхідно підготувати та схвалити відповідну методику на основі міжнародного досвіду. Схвалення методики доцільно здійснити на національному рівні, зокрема через Координаційний центр з питань протидії незаконному обігу вогнепальної зброї, її складових частин і компонентів, а також боеприпасів до неї, який функціонує як консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України [22] та є аналогом поширеної в європейських країнах інституції National Firearms Focal Point. Також на

національному рівні важливо розробити та схвалити словник понять, що будуть застосовуватися як під час розробки методики, ухвалення управлінських рішень, актів законодавства, так і під час публічних комунікацій органів державної влади.

Наряду із базовими показниками щодо кількості зброї, важливими також є відправні точки, що характеризують стан законодавства, необхідного для ефективної протидії недозволеному обігу зброї. Базові показники та відправні точки мають бути чітко сформульовані та оприлюднені компетентними державними органами для забезпечення громадського контролю реалізації державної політики щодо протидії недозволеному обігу зброї.

Література

1. Baseline. *Corporate Finance Institute*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/baseline/> (дата звернення: 09.01.2025).
2. Civilian Firearms Holdings. *Small Arms Survey*. Geneva, 2018. 7 p. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/sites/default/files/resources/SAS-BP-Civilian-held-firearms-annexe.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
3. Hamilton T. Defending Ukraine with EU weapons: arms control law in times of crisis. *European Law Open*. 2022. Vol. 1, No. 3. P. 635–659. doi: 10.1017/elo.2022.35.
4. Hideg G. Balancing Control and Awareness: Firearms and Safety in Ukraine. *Small Arms Survey*. 2024. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/resource/balancing-control-and-awareness-firearms-and-safety-ukraine> (дата звернення: 09.01.2025).
5. Hideg G. Locked but loaded: firearms possession dynamics in Ukraine. *Small Arms Survey*, 2024. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/resource/locked-loaded-firearms-possession-dynamics-ukraine> (дата звернення: 20.01.2025).
6. Holm J. M. Double standards? How historical and political aspiration levels guide managerial performance information use. *Public Administration*. 2017. Vol. 95, No. 4. p. 1026–1040. doi: 10.1111/padm.12379.
7. Kahneman D. Reference points, anchors, norms, and mixed feelings. *Organizational behavior and human decision processes*. 1992. Vol. 51, No. 2. P. 296–312. doi: 10.1016/0749-5978(92)90015-y.
8. Khakee A., Florquin N. Kosovo and the gun: a baseline assessment of small arms and light weapons in Kosovo. *Small Arms Survey*. 2003. 71 p. URL: <https://smallarmssurvey.org/sites/default/files/resources/SAS-SR03-Kosovo.pdf>.
9. Vision and Mission. *Small Arms Survey*. URL: https://www.smallarmssurvey.org/who_we_are/vision_mission (дата звернення: 20.01.2025).
10. Willinger A. Firearms law in the shadow of war: Ukraine. *Duke Center for Firearms Law*. 2024. URL: <https://firearmslaw.duke.edu/2024/01/firearms-law-in-the-shadow-of-war-ukraine> (дата звернення: 20.01.2025).
11. Борзенко Т. На руках у громадян України тільки офіційно є 883 тисячі «стволів». *Українські новини*. 2018. URL: <https://ukranews.com/ua/news/546718-na-rukakh-u-gromadyan-ukrainy-tilky-oficiyno-ye-883-tysyachi-stvoliv> (дата звернення: 20.01.2025).
12. В українців на руках може бути від мільйона до п'яти мільйонів одиниць трофейної зброї, — Ігор Клименко. *Міністерство внутрішніх справ України*. 2024. URL: <https://mvs.gov.ua/news/v-ukrayinciv-na-rukax-moze-buti-vid-miliona-do-piati-milioniv-odinic-trofeinoi-zbroyi-igor-klimenko> (дата звернення 09.01.2025).
13. Вороніна, В. В., Черниш, В. О. Чи потрібна Україні політика щодо зброї?. *Публічне урядування*. 2024. 1 (38). С. 14–24. doi: 10.32689/2617-2224-2024-1(38)-2.
14. Галеотті М., Арутюнян А. Мир і розповсюдження зброї. *Global Initiative Against Transnational Organized Crime*. 2023. 38 с. URL: <https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2023/03/Mark-Galeotti-Anna-Arutunyan-Peace-and-proliferation-The-Russo-Ukrainian-war-and-the-illegal-arms-trade-UKRAINIAN-March-2023.pdf> (дата звернення 20.01.2025).
15. Дяконов І. До Збройних сил України планують призвати ще 160 тисяч осіб — Литвиненко. *Українська правда*. 2024. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2024/10/29/7481984/> (дата звернення: 09.01.2025).
16. «Держава повинна обліковувати та знати у кого з громадян наявна зброя та її кількість»: Богдан Драп'ятий про законопроект щодо декларування вогнепальної зброї. *Міністерство внутрішніх справ України*. 2024. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/derzava-povinna-oblikovuvati-ta-znati-u-kogo-z-gromadian-naiavna-zbroia-ta-yiyi-kilkist-bogdan-drapiatii-pro-zakonoprojekt-shhodo-deklaruvannia-vognepalnoyi-zbroyi> (дата звернення: 20.01.2025).

17. Дробкіна Є. В Україні відкрили майже 90 тис. справ щодо дезертирства та СЗЧ з початку великої війни: дані за областями. *NV (New Voice)*. 2024. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/szch-ta-dezertirstvo-skilki-sprav-vidkrili-v-ukrajini-z-pochatku-povnomasshtabnoji-viyni-50459325.html> (дата звернення 09.01.2025).
18. Євгеній Єнін: Законодавче врегулювання обігу зброї сприятиме зменшенню правопорушень з її використання. *Міністерство внутрішніх справ України*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevhenii-ienin-zakonodavche-vrehuliuvannia-obihu-zbroi-spriyatyme-zmenshenniu-pravoporushen-z-ii-vykorystannia> (дата звернення 09.01.2025).
19. Ірина Венедіктова на спільній нараді: «В Україні від 3 до 5 млн. одиниць нелегальної зброї — наше завдання протидіяти її обігу». *Генеральна прокуратура України*. 2021. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/news_office.html?_m=publications&_t=rec&id=306734&fp=170 (дата звернення: 09.01.2025).
20. Масове СЗЧ призведе до поразки? Що робить командування? *Радіо Свобода*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/svoboda-ranok-szch-shcho-robyt-komanduvannya/33181620.html> (дата звернення: 09.01.2025).
21. Мердова О.М., Захарченко А.М., Кривонос М.В. Діяльність органів Національної поліції України у сфері протидії незаконному обігу вогнепальної зброї: основні проблеми та шляхи їх вирішення: аналітична довідка. Одеса: Видавництво «Юридика», 2024. 52 с.
22. Про утворення Координаційного центру з питань протидії незаконному обігу вогнепальної зброї, її складових частин і компонентів, а також боєприпасів до неї : Постанова Каб. Міністрів України від 05.07.2024 № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-2024-п#Text> (дата звернення: 20.01.2025).
23. Романенко В. МВС: на руках в українців може бути від 2 до 5 мільйонів одиниць незадекларованої зброї. *Українська правда*. 2024. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2024/08/30/7472641/> (дата звернення: 09.01.2025).
24. У бойових діях проти України беруть участь близько 580 тисяч військових РФ — Скібіцький. *Укрінформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3930093-u-bojovih-diah-proti-ukraini-berut-ucast-blizko-580-tisac-vijskovih-rf-skibickij.html> (дата звернення: 20.01.2025).
25. Черниш О. Ігор Клименко: «Я надіюсь, війна завершиться достатньо скоро, цього року». *BBC Україна*. 2023. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c8vrd3n8jmno> (дата звернення 09.01.2025).

References

1. Corporate Finance Institute. *Baseline*. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/baseline/>.
2. Small Arms Survey (2018) Civilian Firearms Holdings. Small Arms Survey. Geneva. URL: <https://www.smallarms-survey.org/sites/default/files/resources/SAS-BP-Civilian-held-firearms-annexe.pdf>.
3. Hamilton, T. (2022). 'Defending Ukraine with EU weapons: Arms control law in times of crisis', *European Law Open*, pp. 635–659. doi: 10.1017/elo.2022.35.
4. Hideg, G. (2024). 'Balancing Control and Awareness: Firearms and Safety in Ukraine', *Small Arms Survey*. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/resource/locked-loaded-firearms-possession-dynamics-ukraine>.
5. Hideg, G. (2024). 'Locked but loaded: Firearms possession dynamics in Ukraine', *Small Arms Survey*. URL: <https://www.smallarmssurvey.org/resource/locked-loaded-firearms-possession-dynamics-ukraine>.
6. Holm, J.M. (2017). 'Double standards? How historical and political aspiration levels guide managerial performance information use', *Public Administration*, 95(4), pp. 1026–1040. doi: 10.1111/padm.12379.
7. Kahneman, D. (1992). 'Reference points, anchors, norms, and mixed feelings', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), pp. 296–312. doi: 10.1016/0749-5978(92)90015-y.
8. Khakee, A., Florquin, N. (2003). 'Kosovo and the gun: a baseline assessment of small arms and light weapons in Kosovo'. *Small Arms Survey*. 71 p. URL: <https://smallarmssurvey.org/sites/default/files/resources/SAS-SR03-Kosovo.pdf>.
9. Small Arms Survey (no date) *Vision and Mission*. URL: https://www.smallarmssurvey.org/who_we_are/vision_mission.
10. Willinger, A. (2024). 'Firearms law in the shadow of war: Ukraine | duke center for firearms law', *Duke Center for Firearms Law*. URL: <https://firearmslaw.duke.edu/2024/01/firearms-law-in-the-shadow-of-war-ukraine>.
11. Borzenko, T. (2018). *Na rukakh u hromadian Ukrainy tilky ofitsiino ye 883 tysyachi "stvoliv"* [The citizens of Ukraine only officially have 883 thousand "barrels" in their hands]. URL: <https://ukranews.com/ua/news/546718-na-rukakh-u-gromadyan-ukrainy-tilky-oficiyno-ye-883-tysyachi-stvoliv> [in Ukrainian].
12. Ministry of Internal Affairs. (2024). *V ukraintsiv na rukakh mozhe buty vid miliona do piaty milioniv odyynyts trofei-noi zbroi, — Ihor Klymenko* [Ukrainians may have from one million to five million trophy weapons in their hands, — Ihor Klymenko]. URL: <https://mvs.gov.ua/news/v-ukrayinciv-na-rukax-moze-buty-vid-miliona-do-piati-milioniv-odinich-trofeinoi-zbroi-igor-klimenko> [in Ukrainian].
13. Voronina, V.V. and Chernysh, V.O. (2024). 'Chy potribna Ukraini polityka shchodo zbroi?' [Does Ukraine need a weapons policy?], *Publichne uriaduvannia*, 38(1), pp. 14–24. doi: 10.32689/2617-2224-2024-1(38)-2 [in Ukrainian].
14. Galeotti, M. and Arutunian, A. (2023). 'Myr i rozpovsiudzhennia zbroi' [Peace and the proliferation of arms], *Global Initiative Against Transnational Organized Crime*. 38 p. URL: <https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2023/03/Mark-Galeotti-Anna-Arutunyan-Peace-and-proliferation-The-Russo-Ukrainian-war-and-the-illegal-arms-trade-UKRAINIAN-March-2023.pdf> [in Ukrainian].

15. Diakonov, I. (2024). *Do Zbroinykh syl Ukrainy planuiut pryzvaty shche 160 tysiach osib — Lytvynenko* [They plan to mobilize another 160,000 people into the Armed Forces of Ukraine — Lytvynenko]. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2024/10/29/7481984/> [in Ukrainian].
16. Ministry of Internal Affairs. (2024). *“Derzhava povynna oblikovuvaty ta znaty u koho z hromadian naiavna zbroia ta yii kilkist”: Bohdan Drapiaty pro zakonoproiekt shchodo deklaruvannia vohnepalnoi zbroi* [“The state must keep track of and know which citizens have weapons and their quantity”: Bohdan Drapyaty on the draft law on the declaration of firearms]. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/derzava-povinna-oblikovuvati-ta-znati-u-kogo-z-gromadian-naiavna-zbroia-ta-yyi-kilkist-bogdan-drapiatii-pro-zakonoprojekt-shhodo-deklaruvannia-vognepalnoyi-zbroyi> [in Ukrainian].
17. Drabkina, Ye. (2024). *V Ukraini vidkryly maizhe 90 tys. sprav shchodo dezertyrstva ta SZCh z pochatku velykoi viiny: dani za oblastiamy* [Almost 90,000 cases of desertion and unauthorized leaving of a military unit have been opened in Ukraine since the beginning of the big war: data by region]. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/szch-ta-dezertirstvo-skilki-sprav-vidkrili-v-ukrajini-z-pochatku-povnomasshtabnoji-viyni-50459325.html> [in Ukrainian].
18. Ministry of Internal Affairs of Ukraine. (2022). *Yevheniy Yenin: Zakonodavche vrehuliuvannia obihu zbroi spriyatyme zmenshenniu pravoporushen z yii vykorystannia* [Yevheniy Yenin: Legislative regulation of the circulation of weapons will contribute to the reduction of offenses related to their use]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevhenii-ienin-zakonodavche-vrehuliuvannia-obihu-zbroi-spriyatyme-zmenshenniu-pravoporushen-z-ii-vykorystannia> [in Ukrainian].
19. Prosecutor General's Office. (2021). *Iryna Venediktova na spilnii naradi: “V Ukraini vid 3 do 5 mln odynts nelegalnoi zbroi — nashe zavdannia protydiaty yii obihu”* [Iryna Venediktova at a joint meeting: “There are 3 to 5 million illegal weapons in Ukraine — our task is to counteract their circulation”]. URL: https://old.gp.gov.ua/ua/news_office.html?_m=publications&_t=rec&id=306734&fp=170 [in Ukrainian].
20. Radio Svoboda. (2024). *Masove SZCh pryzvede do porazky? Shcho robyt komanduvannia?* [Will a massive unauthorized leaving of a military unit lead to defeat? What is the command doing?]. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/svoboda-ranok-szch-shcho-robyt-komanduvannia/33181620.html> [in Ukrainian].
21. Merdova, O. M., Zakharchenko, A. M. and Kryvonos, M. V. (2024). *Diiialnist orhaniv Natsionalnoi politsii Ukrainy u sferi protydii nezakonnomu obihu vohnepalnoi zbroi: osnovni problemy ta shliakhy yikh vyrishennia* [Activities of the National Police of Ukraine in the field of countering of the illegal firearms trafficking: the main problems and ways to solve them]. Odesa: Vydavnytstvo “Iurydyka” [in Ukrainian].
22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro utvorennia Koordynatsiinoho tsentru z pytan protydii nezakonnomu obihu vohnepalnoi zbroi, yii skladovykh chastyn i komponentiv, a takozh boieprypasiv do nei* [On the formation of the Coordination Center for countering the illegal trafficking of firearms, their constituent parts and components, as well as ammunition for them], Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 790. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/790-2024-п#Text> [in Ukrainian].
23. Romanenko, V. (2024). *MVS: na rukakh v ukrainsiv mozhe buty vid 2 do 5 milioniv odynts nezadeklarovanoi zbroi* [MIA: Ukrainians may have from 2 to 5 million undeclared weapons in their hands]. *Ukrainska pravda*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2024/08/30/7472641/> [in Ukrainian].
24. Ukrinform. (2024). *U boiovykh diiakhy proty Ukrainy berut uchast blyzko 580 tysiach viiskovykh RF — Skibitskyi* [About 580,000 Russian troops are participating in hostilities against Ukraine — Skibitskyi]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3930093-u-bojovih-diah-proti-ukraini-berut-ucast-blizko-580-tisac-vijskovih-rf-skibickij.html> [in Ukrainian].
25. Chernysh, O. (2023). *Ihor Klymenko: “Ja nadiius, viina zavershytsia dostatno skoro, tsoho roku”* [Ihor Klymenko: “I hope the war will end soon enough, this year”]. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c8vrd3n8jmmo> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.01.2025

УДК 351:342

Салюк-Кравченко Олександр Олексійович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного адміністрування, докторант
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»;
старший науковий співробітник сектору вищої освіти
відділу освітньої статистики і аналітики
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»

Saliuk-Kravchenko Oleksandr

PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Public Administration, Doctoral Student
Interregional Academy of Personnel Management;
Senior Research Fellow of the Higher Education Sector of the
Department of Educational Statistics and Analytics
State Scientific Institution "Institute of Educational Analytics"
ORCID: 0000-0002-8404-1138

Галич Ярослав Васильович

аспірант кафедри публічного адміністрування
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Halych Yaroslav

Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0009-0007-1470-2897

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10619

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

THE ROLE OF STATE INSTITUTIONS IN ENSURING THE ENERGY SECURITY OF UKRAINE: CURRENT STATE AND PROSPECTS

Анотація. Вступ. Енергетична безпека є ключовим елементом національної безпеки кожної країни, особливо в умовах глобальної нестабільності та зростаючих геополітичних викликів. В умовах енергетичної кризи та зростаючих загроз для критичної інфраструктури особливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки відіграють державні інституції. Державна політика в сфері енергетичної безпеки спрямована на зменшення залежності від зовнішніх постачальників, диверсифікацію енергоресурсів, модернізацію енергетичної інфраструктури та стимулювання переходу до відновлюваних джерел енергії. Водночас ефективність реалізації цих заходів значною мірою залежить від координації дій між різними державними органами, зокрема Міністерством енергетики, Радою національної безпеки і оборони, а також місцевими органами влади.

Мета. Метою даної статті є аналіз сучасного стану енергетичної безпеки України, визначення ролі державних інституцій у її забезпеченні та окреслення перспектив розвитку даної сфери.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти України, що регламентують енергетичну безпеку, аналітичні звіти міжнародних організацій щодо стану енергетичної безпеки України та статистичні дані Міністерства енергетики України та інших профільних відомств.

У процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи:

- 1) метод аналізу для оцінки нормативно-правової бази та її відповідності сучасним викликам;
- 2) статистичний метод для обробки даних про стан енергетичної інфраструктури;
- 3) прогностичний метод для визначення перспектив розвитку енергетичного сектору в Україні.

Результати. Результати проведеного дослідження показали, що стан енергетичної безпеки України залишається складним через декілька ключових факторів. Основні висновки дослідження включають:

- залежність від імпорту енергоносіїв: незважаючи на заходи з диверсифікації, Україна все ще значною мірою залежить від постачання газу та нафти з-за кордону, що створює ризики в умовах політичної та економічної нестабільності;
- стан енергетичної інфраструктури: значна частина енергетичної інфраструктури України є застарілою та потребує модернізації. Це впливає на ефективність використання ресурсів і підвищує ризики аварій;
- розвиток відновлюваних джерел енергії: хоча спостерігається позитивна динаміка у впровадженні відновлюваних джерел енергії, їхня частка у загальному енергетичному балансі залишається недостатньою для зниження залежності від традиційних видів палива;
- роль державних інституцій: державні органи відіграють важливу роль у регулюванні енергетичного сектору, проте недостатня координація між різними інституціями уповільнює реалізацію стратегічних ініціатив;
- вплив військових дій: постійні атаки на критичну інфраструктуру значно ускладнюють забезпечення стабільності енергопостачання та підвищують потребу в додаткових заходах захисту.

Таким чином, результати дослідження підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до забезпечення енергетичної безпеки, що включає модернізацію інфраструктури, активізацію розвитку відновлюваних джерел енергії, зміцнення нормативно-правової бази та підвищення ефективності державного управління.

Перспективи. На основі отриманих результатів подальші дослідження доцільно зосередити на вивченні впливу міжнародних партнерств на енергетичну безпеку України, зокрема у контексті інтеграції до європейського енергетичного простору. Також важливим напрямом є розробка ефективних моделей управління енергетичними кризами, враховуючи досвід інших країн та специфіку української енергетичної системи. Подальший акцент необхідно зробити на дослідженні потенціалу розширення використання відновлюваних джерел енергії, таких як вітрова, сонячна та біоенергетика, як альтернативи традиційним видам палива. Окрему увагу слід приділити оцінці довгострокового впливу військових дій на відновлення та розвиток енергетичного сектору України, а також розробці стратегій відновлення критичної інфраструктури.

Ключові слова: енергетична безпека, державні інституції, відновлювані джерела енергії, модернізація інфраструктури, енергетична криза, міжнародне партнерство, критична інфраструктура, енергетичний сектор України.

Summary. Introduction. Energy security is a key component of national security for any country, particularly in the context of global instability and increasing geopolitical challenges. Amid the energy crisis and growing threats to critical infrastructure, state institutions play a pivotal role in ensuring energy security. National policies in this area aim to reduce dependence on external suppliers, diversify energy resources, modernize energy infrastructure, and promote the transition to renewable energy sources. At the same time, the effectiveness of these measures largely depends on the coordination of actions among various governmental bodies, including the Ministry of Energy, the National Security and Defense Council, and local authorities.

Objective. The objective of this article is to analyze the current state of energy security in Ukraine, identify the role of state institutions in its provision, and outline the prospects for development in this domain.

Materials and Methods. The research materials include regulatory and legal acts of Ukraine governing energy security, analytical reports from international organizations on the state of Ukraine's energy security, and statistical data from the Ministry of Energy of Ukraine and other relevant agencies.

In the course of the research, the following scientific methods were employed:

- 1) analytical method to evaluate the regulatory framework and its adequacy to contemporary challenges;
- 2) statistical method to process data on the condition of energy infrastructure;
- 3) predictive method to identify development prospects for Ukraine's energy sector.

Results. The findings of the research reveal that the state of Ukraine's energy security remains complex due to several key factors. The main conclusions of the study include:

- dependence on energy imports: despite diversification efforts, Ukraine remains significantly dependent on the supply of gas and oil from abroad, posing risks in the context of political and economic instability;
- condition of energy infrastructure: a substantial portion of Ukraine's energy infrastructure is outdated and requires modernization. This affects resource efficiency and increases the risk of accidents;
- development of renewable energy sources: although there is positive progress in adopting renewable energy sources, their share in the overall energy balance remains insufficient to reduce dependence on traditional fuels;
- role of state institutions: government bodies play a critical role in regulating the energy sector. However, insufficient coordination among institutions slows the implementation of strategic initiatives;
- impact of military actions: continuous attacks on critical infrastructure significantly hinder the stability of energy supply and necessitate additional protective measures.

Thus, the study highlights the need for an integrated approach to ensuring energy security, including infrastructure modernization, enhanced development of renewable energy sources, strengthening of the regulatory framework, and improved efficiency of public administration.

Prospects. Based on the results obtained, future research should focus on examining the impact of international partnerships on Ukraine's energy security, particularly in the context of integration into the European energy space. Another important

direction is the development of effective models for managing energy crises, taking into account the experience of other countries and the specifics of Ukraine's energy system. Further emphasis should be placed on exploring the potential for expanding the use of renewable energy sources such as wind, solar, and bioenergy as alternatives to traditional fuels. Special attention should be given to assessing the long-term impact of military actions on the recovery and development of Ukraine's energy sector, as well as devising strategies for restoring critical infrastructure.

Key words: energy security, state institutions, renewable energy sources, infrastructure modernization, energy crisis, international partnership, critical infrastructure, Ukraine's energy sector.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дослідження ролі державних інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки є актуальним як у науковій, так і практичній площині. Наукове значення полягає у розширенні теоретичних знань щодо ефективного державного управління енергетичним сектором, аналізу найкращих міжнародних практик та пошуку оптимальних підходів до вирішення існуючих проблем. Практичне значення полягає у розробці рекомендацій для підвищення ефективності функціонування державних інституцій у контексті зміцнення енергетичної безпеки України.

Таким чином, аналіз ролі державних інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки є критично важливим для розуміння шляхів зміцнення енергетичної стійкості України та адаптації до сучасних викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В ході дослідження проаналізовано ключові теми, які досліджуються в контексті енергетичної безпеки України та управління енергетичними ресурсами. Зокрема, дослідження І.Белової, О.Ярошук [2], О.Салюк-Кравченко [9], О.Суходолі [10] присвячені комплексному аналізу сучасного стану енергетичної безпеки в Україні та управлінню кризами. Звіти глобальної мережі [1] підкреслюють технологічні та інфраструктурні виклики, що стоять перед енергетичним сектором. Ініціативи Кабінету Міністрів України [11] та Національної комісії [8], що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг формують нормативно-правове підґрунтя для забезпечення стабільності енергетики. Також В.Омельченко [4] висвітлив роль енергетичної безпеки як стратегічного ресурсу для міжнародної співпраці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз ролі державних інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки України та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їхньої роботи з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. За визначенням О.Суходолі, енергетична безпека є здатністю забезпечувати потреби суспільства в енергоресурсах технічно надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним шляхом, підтримувати стабільне функціонування національної економіки як у звичайних, так і в кризових умовах, а також захищати суверенітет держави у форму-

ванні й реалізації політики, спрямованої на захист національних інтересів [10].

У 2024 році державні інституції України відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки країни. Їхні функції охоплюють розробку та реалізацію стратегій, регулювання енергетичного ринку, моніторинг загроз та сприяння інвестиціям у модернізацію енергетичного сектору. Розглянемо детально:

- *розробка та реалізація стратегій:* Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію енергетичної безпеки, яка визначає цільову модель системи забезпечення енергетичної безпеки як складової національної безпеки [10]. Документ визначає 29 ключових загроз енергетичної безпеки та спрямований на реалізацію стратегічного вибору — запровадження системи урядування та господарювання у енергетичному секторі, що базуються на принципах та засадах функціонування енергетичних ринків країн Європейського Союзу (далі — ЄС);
- *регулювання енергетичного ринку:* Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі — НКРЕКП), відповідає за встановлення тарифів, ліцензування діяльності та контроль за дотриманням законодавства учасниками ринку. У 2024 році НКРЕКП продовжує впроваджувати реформи, спрямовані на лібералізацію ринку електроенергії та газу, що сприяє підвищенню конкуренції та зниженню цін для споживачів [8];
- *моніторинг та реагування на загрози:* Міністерство енергетики України здійснює постійний моніторинг стану енергетичної системи та розробляє заходи для реагування на потенційні загрози. Зокрема, у 2024 році Міністерство акцентує увагу на розвитку атомної енергетики, децентралізації енергогенерації та забезпеченні безпеки критично важливих об'єктів енергетичної інфраструктури [1];
- *сприяння інвестиціям та модернізації:* державні інституції активно працюють над залученням інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури. Наприклад, у 2024 році уряд затвердив План пріоритетних дій, який передбачає відновлення енергетики за новими стандартами, будівництво нових об'єктів та посилення захисту вже наявних, про що звітує Д.Шмигаль [6].

Варто відзначити, що після російських атак на енергетичну інфраструктуру у 2023 році, Міністерстві енергетики України розпочало масштабні роботи

з відновлення пошкоджених об'єктів. В. Омельченко включає в них розвиток системи захисту енергосистеми (впроваджуються заходи для підвищення стійкості енергетичної інфраструктури, включаючи модернізацію об'єктів та посилення їхнього захисту від можливих атак), та міжнародний моніторинг безпеки на об'єктах, тобто залучення міжнародних партнерів для контролю та оцінки безпеки на об'єктах енергетичної інфраструктури з метою забезпечення їхньої надійної роботи [4].

Таким чином, у 2024 році державні інституції України продовжують активно працювати над забезпеченням енергетичної безпеки країни через розробку стратегій, регулювання ринку, моніторинг загроз та сприяння інвестиціям у модернізацію енергетичного сектору.

Незважаючи на активну діяльність державних інституцій, станом на сьогодні державне управління енергетичною безпекою України стикається з низкою значних проблем, які впливають на стабільність та ефективність енергетичного сектору. Основні з них включають:

- *пошкодження енергетичної інфраструктури через військові дії*: російські атаки на енергетичні об'єкти призвели до значних руйнувань. Так, у квітні 2024 року було знищено Трипільську теплову електростанцію в Київській області, що суттєво вплинуло на енергопостачання регіону [5];
- *недостатня координація між державними інституціями*: О. Салюк-Кравченко зазначає, що відсутність ефективної взаємодії між різними державними органами ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив та оперативне реагування на загрози енергетичній безпеці, що призводить до затримок у прийнятті рішень та неефективного використання ресурсів [9];
- *залежність від імпорту енергоресурсів*: висока залежність від імпорту енергоресурсів, особливо природного газу, робить Україну вразливою до зовнішніх впливів та цінних коливань на світових ринках, що ускладнює забезпечення стабільного енергопостачання та створює додаткові ризики для національної безпеки [1];
- *недостатнє фінансування та інвестицій в енергетичний сектор*: обмеженість фінансових ресурсів перешкоджає модернізації енергетичної інфраструктури та впровадженню новітніх технологій, що знижує ефективність енергетичної системи та її стійкість до зовнішніх загроз [7];
- *корупція та неефективне використання енергетичних ресурсів*: корупційні практики та неефективне управління енергетичними ресурсами призводять до фінансових втрат та зниження довіри інвесторів, що ускладнює реалізацію реформ та впровадження необхідних змін для підвищення енергетичної безпеки, зазначає І. Белова [2].

Отже, для подолання проблем необхідно впроваджувати комплексні реформи, спрямовані на підви-

щення прозорості управління, залучення інвестицій, диверсифікацію джерел енергії та посилення координації між державними інституціями.

Станом на сьогодні перспективи розвитку державних інституцій України включають кілька основних напрямків:

- *інтеграція з європейськими енергетичними ринками*: Україна продовжує процес інтеграції своїх енергетичних ринків з європейськими, що передбачає синхронізацію енергетичних систем та ринків України з європейськими та їх сталий розвиток;
- *реформування енергетичного сектору*: державні інституції активно працюють над реформуванням енергетичного сектору, зокрема, над підвищенням ефективності функціонування об'єднаної енергосистеми України та забезпеченням безпеки постачання електричної енергії та природного газу споживачам;
- *розвиток відновлюваних джерел енергії*: уряд підтримує розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроенергетика, що сприяє зменшенню залежності від імпортних вугілля та газу, а також знижує негативний вплив на навколишнє середовище;
- *підвищення енергоефективності*: державні інституції впроваджують програми з підвищення енергоефективності в усіх сферах економіки, що сприяє зменшенню споживання енергії та підвищенню стійкості енергетичної системи.

Таким чином, перспективи розвитку державних інституцій у забезпеченні енергетичної безпеки України спрямовані на інтеграцію з європейськими ринками, реформування енергетичного сектору, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження було визначено, що державні інституції України відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки, зокрема через розробку стратегічних документів, реформування енергетичного сектору та впровадження заходів із розвитку відновлюваних джерел енергії. Інтеграція з європейськими енергетичними ринками та підвищення енергоефективності є пріоритетними напрямками, які сприяють зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів і зміцненню стійкості енергосистеми. Доведено, що ефективність забезпечення енергетичної безпеки України значною мірою залежить від узгодженості дій державних інституцій, впровадження міжнародного досвіду та реалізації стратегічних ініціатив. Оцінка сучасного стану дозволила виявити ключові виклики, серед яких присутні залежність від імпорту енергоресурсів, недостатня координація між державними органами, корупція з неефективним управлінням та обмеженість фінансових ресурсів. Варто зауважити, що подолання викликів, пов'язаних із військовими загрозами, економічними обмеженнями

та корупцією, вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативно-правової бази, посилення координації між органами влади та залучення міжнародної підтримки. Перспективи розвитку державних інституцій полягають у створенні умов для стабільної роботи енергетичної системи, забезпечення її стійкості та адаптації до сучасних викликів.

Подальші дослідження в цьому напрямі мають бути спрямовані на розробку інноваційних механізмів державного управління, які дозволять підвищити енергетичну стійкість країни, вивчення впливу

новітніх технологій та альтернативних джерел енергії на енергетичну безпеку, формування ефективних підходів до залучення інвестицій у модернізацію енергетичної інфраструктури та створення механізмів раннього виявлення та реагування на загрози енергетичній безпеці.

Таким чином, стаття слугує основою для подальших досліджень і практичних напрацювань, спрямованих на підвищення рівня енергетичної безпеки України та адаптацію державних інституцій до сучасних викликів.

Література

1. Енергетичний сектор в Україні та світі: прогнози та виклики. *BDO в Україні*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector-in-ukraine-and-the-world-forecasts-and-challenges> (дата звернення: 24.12.2024).
2. Белова І., Ярошук О. Проблемні аспекти управління енергетичною безпекою України в умовах воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34, № 2. С. 76–85.
3. Ващенко К. О. Політологія для вчителя. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. Київ: Вид. ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
4. Енергетична безпека — третій пункт української формули миру: обговорюємо з Володимиром Омельченком. *UATV*. URL: <https://uatv.ua/uk/energetychna-bezpeka-tretij-punkt-ukrayinskoyi-formuly-myru-obgovoryuyemo-z-volodymyrom-omelchenkom/> (дата звернення: 24.12.2024).
5. Після знищення Трипільської ТЕС «Центренерго» втратило 100% генерації: як це вплине на споживачів. *Texty.org.ua*. URL: <https://texty.org.ua/fragments/112218/pislya-znyshennya-trypils'koyi-tes-centrenerho-vtratylo-100-heneracyiyak-ce-vplyne-na-spozhyvachiv/> (дата звернення: 24.12.2024).
6. Прем'єр-міністр: Енергетична безпека та відновлення України у фокусі роботи Уряду цього року. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-energetychna-bezpeka-ta-vidnovlennia-ukrainy-u-fokusi-roboty-uriadu-tsoho-roku> (дата звернення: 24.12.2024).
7. Проблеми та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в 2024 році. *Liga.net*. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/227024_problemi-ta-perspektivi-rozvitku-vidnovlyuvano-energetiki-v-2024-rots (дата звернення: 24.12.2024).
8. Про затвердження плану діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, на 2022 бюджетний рік та два бюджетні періоди, що настають за плановим. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zatverdzhennya-planu-diyalnosti-natsionalnoi-komisii-shcho-zdiysnyue-derzhavne-regulyuvannya-u-sferakh-energetiki-ta-komunalnikh-poslug-na-2022-byudzhethniy-rik-ta-dva-byudzh-616db8ac13c03> (дата звернення: 24.12.2024).
9. Салюк-Кравченко О. О., Семенець-Орлова І. А. Комплексний механізм публічного управління у сфері енергетичної безпеки як складової національної стійкості (в умовах енергетичної кризи 2022–2024 років). *Проблеми економіки та управління*. 2024. № 41. С. 16. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/16.pdf> (дата звернення: 24.12.2024).
10. Суходоля О. М. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: *Аналітична доповідь*. Київ: НІСД, 2020. 178 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf (дата звернення: 24.12.2024).
11. Уряд затвердив Стратегію енергетичної безпеки. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdyy-strategiyu-energetychnoyi-bezpeky> (дата звернення: 24.12.2024).
12. Chorna O., Orlova I. S., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8(5). P. 90.
13. Radchenko O. et al. (ed.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.
14. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation* (SPL 2021). (pp. 88–93). Atlantis Press, 2021.

References

1. Energetychnyi sektor v Ukraini ta sviti: prohozy ta vyklyky [Energy sector in Ukraine and the world: forecasts and challenges]. *BDO v Ukraini — BDO in Ukraine*. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector-in-ukraine-and-the-world-forecasts-and-challenges> [in Ukrainian].

2. Belova, I., Yaroschuk, O. (2024). Problemi aspekty upravlinnya enerhetychnoyu bezpekoju Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Problematic aspects of energy security management in Ukraine during martial law]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. 34 (2), 76–85 [in Ukrainian].
3. Vashchenko, K. O. (2011). Politolohiia dlia vchytelia [Politology for teachers]. K. O. Vashchenko, V. O. Korniienko. Kyiv: Vyd. im. M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
4. Enerhetychna bezpeka — tretij punkt ukrayinskoyi formuly myru: obhovoryuyemo z Volodymyrom Omelchenkom [Energy security — the third point of the Ukrainian peace formula: a discussion with Volodymyr Omelchenko]. *UATV*. URL: <https://uatv.ua/uk/energetychna-bezpeka-tretij-punkt-ukrayinskoyi-formuly-myru-obgovoryuyemo-z-volodymyrom-omelchenkom/> [in Ukrainian].
5. Pislya znyshchennya Trypils'koyi TES “Tsentrenerho” vtratylo 100% henyeratsiyi: yak tse vplyne na spozhyvachiv [After the destruction of Trypilska TPP, “Centrenergo” lost 100% of its generation: how it will affect consumers]. *Texty.org.ua*. URL: <https://texty.org.ua/fragments/112218/pislya-znyshchennya-trypils'koyi-tes-centrenerho-vtratylo-100-heneratsiyi-yak-ce-vplyne-na-spozhyvachiv/> [in Ukrainian].
6. Prem'yer-ministr: Enerhetychna bezpeka ta vidnovlennya Ukrayiny u fokusi roboty Uriadu ts'ogo roku [Prime Minister: Energy security and Ukraine's recovery in focus of government efforts this year]. *Kabinet Ministriv Ukrayiny — Cabinet of Ministers of Ukraine*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-enerhetychna-bezpeka-ta-vidnovlennia-ukrainy-u-fokusi-roboty-uriadu-tsoho-roku> [in Ukrainian].
7. Problemy ta perspektyvy rozvytku vidnovlyuvanoi enerhetyky v 2024 rotsi [Problems and prospects for the development of renewable energy in 2024]. *Liga.net*. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/227024_problemi-ta-perspektivi-rozvytku-vdnovlyuvano-energetiki-v-2024-rots [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennya planu diyal'nosti Natsional'noyi komisii, shcho zdiysnyue derzhavne rehulyuvannya u sferakh enerhetyky ta komunal'nykh posluh, na 2022 byudzhetnyi rik ta dva byudzhetni periody, shcho nastayut' za planovym [Approval of the activity plan of the National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors for the 2022 budget year and the two following budget periods]. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zatverdzhennya-planu-diyalnosti-natsionalnoi-komisii-shcho-zdiysnyue-derzhavne-regulyuvannya-u-sferakh-energetiki-ta-komunalnykh-poslug-na-2022-byudzhetnyi-rik-ta-dva-byudzh-616db8ac13c03> [in Ukrainian].
9. Salyuk-Kravchenko, O. O., Semenets-Orlova, I. A. (2024). Kompleksnyi mekhanizm publichnoho upravlinnya u sferi enerhetychnoi bezpeky yak skladovoi natsionalnoyi stijkosti (v umovakh enerhetychnoi kryzy 2022–2024 rokiv) [Comprehensive mechanism of public management in the field of energy security as a component of national resilience (during the 2022–2024 energy crisis)]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnya — Problems of Economics and Management*, 41, 16. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/41-2024/16.pdf> [in Ukrainian].
10. Sukhodolia, O. M. (2020). Enerhetychna bezpeka Ukrayiny: metodolohiya systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannya: Analitychna dopovid [Energy security of Ukraine: methodology of systemic analysis and strategic planning: Analytical report]. Kyiv: NISD. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf [in Ukrainian].
11. Uriad zatverdyyv Stratehiyu enerhetychnoi bezpeky [The Government approved the Energy Security Strategy]. *Kabinet Ministriv Ukrayiny — Cabinet of Ministers of Ukraine*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdyyv-strategiyu-energetychnoyi-bezpeky> [in Ukrainian].
12. Chorna, O., Orlova, I. S., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 90.
13. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature.
14. Shmalenko, I., Yeftieni, N., & Semenets-Orlova, I. (2021, December). Impact of social media influencers on public policy and political discourse. *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation* (SPL 2021). (pp. 88–93). Atlantis Press.

Стаття надійшла до редакції 06.01.2025

Bondarchuk Nataliia

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Management, Public Management and Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

Бондарчук Наталія Володимирівна

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: 0000-0002-0418-5239*

Somaya Darwish

*Postgraduate Student of the specialty "Public Management and Administration"
Dnipro State Agrarian and Economic University*

Сомая Дарвіш

*здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID: 0009-0009-3289-1964*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10659

THE ROLE OF ADMINISTRATIVE LEADERSHIP IN ENHANCING PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION IN PALESTINE

РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА В ПІДСИЛЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В ПАЛЕСТИНІ

Summary. Introduction. The educational landscape in Palestine is intrinsically linked to the region's complex political and social landscape, and the leadership of higher education institutions in Palestine has a significant role in addressing issues and promoting organizational excellence in the context of public management. This study investigates the effects of authoritarian, democratic, transformational, and transactional leadership styles on the performance of higher education institutions in Palestine, with a particular focus on the success of the organization, faculty satisfaction, and student performance in the region's unique context. Additionally, it attempts to propose suggestions regarding the adoption of leadership styles that enhance organizational excellence in Palestinian Higher Education, with a focus on improving leadership abilities to cope with socio-political challenges and the unique public administration issues. It is also very important to take into account the war that the Palestinian territories are experiencing.

Goal. This study seeks to achieve the following objectives: to assess the effects of authoritarian, democratic, transformational, and transactional leadership styles on the performance of higher education institutions in Palestine, with regard to organizational success, faculty satisfaction, and student performance in the region's unique context; to propose suggestions on how to improve the leadership style in Palestinian higher education, with the intent of improving the leadership capacity for global competitiveness and the resilience of the organization to socio-political challenges.

Materials and methods. This study employs a qualitative research design, which utilizes a systematic Literature Review of 20 studies published between 2003 and 2022. It concentrates on the different ways of leading and influencing the performance of institutions of higher learning in Palestine and addresses the issues confronting higher education in the country in the context of public administration.

The results. The results suggest a shift towards democratic and transformational leadership styles, which would significantly increase the performance of institutions and promote a positive organizational culture amidst unique political-social issues. This evolution in leadership behavior is crucial to dealing with social-political issues, enhancing public administration practices, and promoting a culture of resilience and innovation in the educational sector.

This study provides new insight into the effectiveness and adaptability of transformative leadership in the Palestinian educational system, highlighting the importance of leadership style in fostering innovation, motivation, and a shared vision that is tailored to the region's unique problems in public administration.

Prospects. Assessing the quality of governance practices and their impact on the governance of the higher education system could be a good starting point for further research. By addressing gaps in governance and administrative autonomy, higher education institutions will improve their governance capabilities and enhance their ability to respond flexibly and adapt to socio-political challenges. This evolution in leadership and governance practices will help create a sustainable and innovative education sector in Palestine.

Key words: *Palestinian higher education, public administration, transformational leadership, organizational excellence, leadership styles, educational leadership.*

Анотація. Вступ. Освітній ландшафт Палестини нерозривно пов'язаний зі складним політичним і соціальним ландшафтом регіону, і керівництво вищих навчальних закладів Палестини відіграє значну роль у вирішенні проблем і просуванні організаційної досконалості в контексті державного управління. У цьому дослідженні досліджується вплив авторитарного, демократичного, трансформаційного та транзакційного стилів керівництва на ефективність вищих навчальних закладів у Палестині, приділяючи особливу увагу успіху організації, задоволенню викладачів і успішності студентів в унікальному контексті регіону. Крім того, він намагається запропонувати пропозиції щодо прийняття стилів лідерства, які підвищують організаційну досконалість у палестинській вищій освіті, зосереджуючись на вдосконаленні лідерських здібностей для вирішення соціально-політичних викликів та унікальних питань державного управління. Також дуже важливо брати до уваги війну, яку переживають палестинські території.

Мета. Це дослідження має на меті досягти наступних цілей: оцінити вплив авторитарного, демократичного, трансформаційного та транзакційного стилів керівництва на ефективність вищих навчальних закладів у Палестині щодо організаційного успіху, задоволеності викладачів та успішності студентів в унікальному регіоні контекст; запропонувати пропозиції щодо того, як покращити стиль керівництва в палестинській вищій освіті, з наміром покращити лідерський потенціал для глобальної конкурентоспроможності та стійкості організації до соціально-політичних викликів.

Матеріали і методи. У цьому дослідженні використовується систематичний огляд літератури 20 досліджень, опублікованих між 2003 і 2022 роками. Воно зосереджується на різних способах керівництва та впливу на роботу вищих навчальних закладів у Палестині та розглядає проблеми, що постають перед вищою освітою в Палестині в контексті державного управління.

Результати. Результати свідчать про перехід до демократичних та трансформаційних стилів керівництва, які значно підвищують результативність інституцій та сприятимуть позитивній організаційній культурі серед унікальних політико-соціальних проблем. Ця еволюція лідерської поведінки має вирішальне значення для вирішення соціально-політичних питань, вдосконалення практики державного управління та сприяння культурі стійкості та інновацій в освітньому секторі. Це дослідження дає новий погляд на ефективність і здатність до адаптації трансформаційного лідерства в освітній системі Палестини, підкреслюючи важливість стилю лідерства для сприяння інноваціям, мотивації та спільного бачення, яке адаптовано до унікальних проблем регіону в державному управлінні.

Перспективи. Оцінка якості процедур державного управління та їх впливу на керівництво системою вищої освіти може бути хорошою відправною точкою для подальших досліджень. Усуваючи прогалини в управлінні та адміністративній автономії, вищі навчальні заклади покращать свої можливості державного управління та підвищать свою здатність гнучко реагувати та адаптуватися до соціально-політичних викликів. Ця еволюція в практиках лідерства та державного управління допоможе створити стійкий та інноваційний освітній сектор у Палестині.

Ключові слова: *палестинська вища освіта, державне управління, трансформаційне лідерство, організаційна досконалість, стилі лідерства, освітнє лідерство.*

Introduction. Higher education development in Palestine is landed on the status quo in the region that is a combination of the politic and socioeconomic complexity. The historical analysis of the national Palestinian movement's creation of educational institutes to the current time shows the education of the Palestinians has passed through harsh eras of instability, material constraints and political and social agitation [21]. The dawn of higher education in this area, manifested in the significant institutions establishment, including the establishment of Technion Institute in 1912, demonstrates the centrality of education as an instrument of the Palestinians' free-

dom and existential aspiration at large. This early era bore witness to the sowing of seeds for continuity in the spirit of learning in spite of hardships which lived on to be a source of interest in the succeeding historical periods.

The obstacles for Palestinian higher education have been multilayered including lack of management, financial restrictions and political intrusion, these factors have combined together to hinder its achievement. Nevertheless, the administrative and organizational setups in the higher education Palestinian institutions face a few problems as they attempt to improve the levels of efficiency, effectiveness,

productivity, and responsiveness to the dynamic needs and technological innovations in society. Institutional leadership has emerged as a major player in dealing with difficulties that have besieged these organizations, which aim to bolster their operational efficiency and academic excellence. In 1994, the Palestinian Authority founded a ministry, entitled the “Ministry of Higher Education and Scientific Research,” which was a statement of the commitment to overcome the obstacles to accessing higher education and was an indication of the emerging role of administration in this key field of education [9].

The administrative leadership is increasingly a key factor at the center of driving organizational excellence in Palestine’s tertiary education. Whereas studies suggest that there can be no reforms without the existence of effective leadership, researchers believe that this is responsible for educational quality enhancement, plus to meet the society’s ever-changing socioeconomic needs [6]. Moreover, this vague nature of leadership styles, from democratic to authoritarian, reveals a potent understanding of the cultural and socio-cultural life within which Palestinian higher education takes place [10].

This research is focused on finding out how the variety of leadership styles — authoritarian, democratic, transformational, and transactional — influence the performance of higher education institutions in Palestine. It focuses on fully evaluating the effects of the leadership models on organizational performance, teacher satisfaction, and students’ outcomes in the presence of the peculiarities of the socio-political and economic context of the area. Additionally, the study also considers the role of public administration in shaping these leadership styles and how governance structures within higher education institutions impact their ability to adapt to regional challenges. The research explores how leadership approaches, within the scope of public administration, can enhance institutional flexibility and responsiveness to the unique socio-political dynamics, ultimately improving overall performance and outcomes. Considering the constraints to an educational system holding a Palestinian identity, such as insufficient resources and political instability, leadership role becomes as important for educational organizations reach the peak of success, as well as to contribute the global competitiveness and, to pass the tests of adversity. Furthermore, this investigation seeks to identify feasible solutions that can be applied in leading manners and offer students studying at the high education level opportunities that are at the least level of standards in Palestine.

The Palestine higher education industry hurdles the socio-political barriers namely instability of political and reluctance to access resources and adaptation in the world educational standards. The efficiency of administrative leadership styles is important for organizations to attain high level of excellence. This research paper aims to analyze the effect of different

leadership models in Palestinian higher education institutions. The analysis will determine the leadership styles relevant to this circumstance that promotes innovation, satisfaction, and organizational success. This study contributes to the body of knowledge and practice through empirical findings and suggesting practical strategies for leadership that facilitate organizational performance in the world of Palestinian higher education. This will, undoubtedly, ensure institutions forge ahead to overcome the challenges and play a substantial role in the country’s development and citizens’ welfare.

Analysis of recent research and publications.

Recent research highlights the significant impact of leadership styles on the performance of higher education institutions in Palestine. These studies emphasize the importance of adapting leadership practices to the unique socio-political and cultural context of the region.

One common finding is the prevalence of autocratic-consultative leadership styles in Palestinian higher education, as identified by Muna and Khoury [17]. This approach blends authoritative decision-making with consultation, aiming to provide stability while involving subordinates in some aspects of decision-making. However, while this model may be effective in politically unstable contexts, it can limit innovation and inclusivity.

On the other hand, studies by Naser et al. and Awad highlight the increasing importance of transformational leadership in Palestinian universities [17]. This leadership style focuses on inspiring a shared vision, fostering innovation, and creating a learning-oriented culture. Transformational leadership has been shown to improve faculty satisfaction, student motivation, and organizational adaptability, making it an effective strategy for addressing the challenges faced by Palestinian higher education.

Research by Jamali et al. and Horoub and Zargar underscores the positive relationship between participative and transformational leadership and faculty performance [16]. These leadership styles enhance job satisfaction, foster collaboration, and encourage innovation, contributing to a more supportive and productive academic environment.

In terms of governance, studies by Al Shobaki et al. and Holzer emphasize the role of leadership in improving public administration within higher education [2,3,15]. They suggest that developing leadership skills tailored to the governance challenges of the region can strengthen institutional effectiveness and resilience in the face of socio-political pressures.

Overall, recent publications point to the need for Palestinian higher education institutions to move towards more participative and transformational leadership styles. These approaches align with the goals of fostering innovation, improving public administration, and building a resilient and adaptive educational sector.

Objectives of the Study. This study seeks to achieve the following objectives: to assess the effects of authoritarian, democratic, transformational, and transactional leadership styles on the performance of higher education institutions in Palestine, with regard to organizational success, faculty satisfaction, and student performance in the region's unique context; to propose suggestions on how to improve the leadership style in Palestinian higher education, with the intent of improving the leadership capacity for global competitiveness and the resilience of the organization to socio-political challenges. The study aims to bridge the gap between leadership development and public administration to foster a more adaptive and responsive higher education sector in Palestine.

Materials and methods. This study employs a qualitative research design, which utilizes a systematic Literature Review of 20 studies published between 2003 and 2022. It concentrates on the different ways of leading and influencing the performance of institutions of higher learning in Palestine and addresses the issues confronting higher education in the country in the context of public administration.

Results. In higher education, as in other industries, leadership is essential for steering organizations towards their strategic goals and promoting a culture of innovation and success. Leadership can be defined as the act of guiding a group of people toward achieving a set of objectives through motivation and coordination, where the leader plays an integral role in driving collective action. While management focuses on task completion, leadership involves inspiring vision setting and team development to actualize this vision [18].

Leadership becomes an important factor in steering HEIs because they are more complicated organizations to run, and academic work has to be in line with administration according to Hassan et al. (2018). Leadership styles are those that can be seen through the leaders' actions and behavior, ranging from autocratic and directive at one end to participative and collaborative at another, each carrying separate implications on team interaction and organizational performance.

Goleman (2017) later established six main categories of leadership styles, namely authoritative, coaching, affiliative, democratic, pacesetter, and coercive, which point out adaptability and flexibility required in effective leadership.

Literature in recent years agrees that the adaptability of leadership styles to followers and organizational situations is a quality to be emphasized because it helps to strike a balance by creating trust, credibility, and also a work environment. The balanced approach plays a vital role in improving organizational resilience and ultimately achieving sustainable success.

Leadership excellence is established through competitive positioning and effective problem-solving in the face of challenges and opportunities present in the Palestinian higher education system. The subject

of leadership excellence, nonetheless, is represented by its dedication to making a learning culture capable of adaption that is both regarded as an essential part of the organizational capability and competitiveness improvement.

In Palestine different leadership styles range from authoritative styles that adopt policies in a top down manner, through the consultative styles that involve society in decisions to the participatory transformational styles, that depends on the socio-political background and cultural context. The research of Muna and Khoury showed the prevalence of autocratic-consultative leadership in the Palestinian executive group [17]. This approach stands not for a leader's total independence of decision-making and, also, for an involvement of subordinates' points of view, consequently, embodies a blend of both authoritarian and participatory elements. The trend depicts the harmony between supervision of authority structures and interpersonal collaboration with team members — a Palestinian special ethos.

Conversely, the sphere of higher education in Palestine bears a marked tendency towards the adoption of transformational leadership styles. The research conducted by Naser et al. has brought to light the fact that leaders can adopt strategic transformation by means of sharing vision and creating an organization with a learning oriented culture [18]. The use of this style, which is to increase motivation and productivity, indirectly expresses that leadership, in this branch of activities, is the essential element for the acceleration of innovation and decision-making for common objectives.

Awwad indicates that transformational leadership has emerged as one of the most influential aspects in educational settings in Palestine. He adds that such leadership type is an important element because it corresponds with goals setting, team inspiration and embrace of changes. Being able to bring in these qualities of transformational leadership will, therefore, be the foundation for building a culture that guarantees the increase in productivity.

It is worth noting that the Palestinian university leaders mainly utilize persuasive autocratic, participative (consultative), or transformational leadership styles. From the perspective of literature, the educational leaders widely use these two leadership principles since they pay great attention to shared vision and learning culture articulation. The noble and noble components of these two paradigms, through which they can make a significant difference to people, as well as drive innovation and performance improvement, are an indication they correlate perfectly with the prevailing aspiration for organizational excellence that exists among many higher education players in Palestine.

Further in-depth studies on impacts of different leadership styles on academic performance in Palestinian higher education institutions could enforce these

underlying dynamics. A research from Jamali, et al. focuses on leadership style, and faculty satisfaction and performance, and the manner the organizational culture moderate the relationship [16]. The findings of the study confirm, the use of participative as well the transformational leadership styles aid in enhancing teachers' performance as well as improving their job satisfaction. These styles not only portray a positive environment for the organization where they induce high academic standards and innovation but also help enable a climate of progress.

It is worth noting that there are a range of administrative leadership styles including autocratic-consultative and transformational found in the Palestinian higher education. Such leadership styles are likewise affected by the socio-politico-cultural context of Palestine which points out the requirement of more flexible and visionary leadership in devising methods to tackle the complexities of the educational domain.

The extent of leadership is mainly embodied within the established models of leadership and the new models that imitate the innovation and development elements. The research findings would be expressed through how different leadership styles contribute to

the institutional effectiveness and how they consider the distinctive problems higher education faces in Palestine.

In Palestine, the main different vision of leadership on higher education is usually a mixture between autocratic-consultative styles with some elements of the transformational approach. On the other hand, there seems to be a clear trend towards transformational leadership with the recognition of its advantages and potential for building a common vision and encouraging a culture of continuous improvement within organizations. The study conducted by Naser et al. also supports the use of transformational leadership to enhance motivation and performance in view of a framework for a learning organization within Palestinian higher education [18]. This reflects an approach that is highlighted in Awwad's article, which sees the importance of transformational leadership as igniting change and questioning tradition, particularly in educational institutions where not only administration matters but also faculty and students' enthusiasm towards collective goals.

As a further exploration of the determinants of organizational success, Al Shobaki et al. analyze leadership excellence, service excellence, and knowledge ex-

Table 1

Assessing Leadership Styles and Institutional Performance in Palestinian Higher Education

Study	Aim	Findings
Hashwehet al. (2003)	Identify deficiencies in leadership tactics for implementing change in higher education.	The findings showed that leadership are highly significant in improving the education in Palestine. However, the study showed that higher education in Palestine needs efficiency enhancement to improve the educational system in Palestine.
Ramahi (2019)	Review the difficulties associated with implementing educational alterations.	The results revealed that teacher leadership were critical in fostering critical thinking and democratic leadership among learners.
Horoub and Zargar (2022)	Assess the effects of empowering leadership styles on the satisfaction of academic staff.	The study found that empowering leadership styles positively impact staff work satisfaction, stressing the importance of leader-member interaction
Alsayed (2012)	Discuss the effects of state oversight of higher education.	A major finding of the study is that, based on fears regarding state control, the withdrawal of donors is very dangerous. This shows how much needs to be done to ensure efficient use of leadership skills.
Taher et al. (2022)	Leadership styles used by school principals were evaluated in the study.	The study revealed a tendency to move toward more democratic leadership styles, especially in consideration of cultural norms.
Algani et al. (2021)	Provide insights into the challenges of governmental control over higher education	The study recommended a comprehensive analysis of the state's management procedures in order to address issues and enhance institutional effectiveness.
Bsharat and Shayeb (2022)	Evaluate the impact of government oversight on the leadership of higher education.	Highlighted the necessity of professional leadership development and training in order to improve the leadership style.
As-Sadeq and Khoury (2006)	Highlight the importance of leadership in addressing financial and educational issues.	The findings underscored the necessity of competent leaders to oversee the complexity of the Palestinian educational sector.
Iter et al. (2015)	Examine the creation and impact of educational development projects	The study revealed that increased educational leadership and quality were facilitated by strategic plans and dedicated networks.
Affounneh et al. (2021)	Encourage initiatives aimed at improving the educational system in Palestine.	The findings showed the sustainability of the Palestine education system and its success in implementing online teaching during the COVID-19 pandemic.

cellence as critical elements [2]. In their research, they establish that leadership excellence implies acceptance of the learning organization philosophy as well as ensuring that the organization's objectives are aligned with beneficiary needs to achieve a competitive edge in the market position and to make problem-solving more effective. Accordingly, this issue creates a greater understanding of the influence of leadership in driving overall effectiveness and achieving excellence within Palestinian universities.

Holzer and Wilson have argued that public administration should embody the combination of practical skills, artistic sensitivity, and scientific knowledge in order to rethink the nature of leadership in the educational and governmental policy implementation [15]. Some scholars believe that the political instability and resource constraints to which the Palestinian higher education institutions are exposed are caused by the leadership factor. Thus, it can be concluded that the role of leadership is essential in creating an educational environment.

To investigate the impact of leadership styles and institutional performance in Palestinian higher education studies related to the topic under investigation were reviewed (table 1).

To examine the impact of leadership on fostering organizational excellence in Palestinian higher education studies related to the topic under investigation were reviewed (table 2).

The outcomes regarding leadership styles and institutional performance in Palestinian higher education indicate that the relationship between leadership practices and organizational outcomes is complex. By critically reviewing the literature on the topic, we identify a call for increased efficacy, as well as a fundamental strategic reorientation towards inclusive and participatory leadership models. A combination of such studies clearly outlines the limits of traditional and authoritarian leadership models and now hints at the employment of democratic and transformational ones in the Palestinian educational scene.

The finding reflects a dramatic leadership viewpoint shift toward empowering leadership styles that prioritize innovation, faculty autonomy, and democratic principles. Given that empowering leadership increases employee happiness. Democratic and transformational techniques may enhance organizational atmosphere and work. More school administrators are using democratic leadership techniques to promote a participative and inclusive workplace.

Table 2

Enhancing Leadership for Organizational Excellence in Palestinian Higher Education

Study	Aim	Findings
Algani et al. (2021)	Explore the historical background of Palestinian higher education.	emphasized the necessity of comprehending the evolution of Palestinian higher education in order to address pertinent issues.
Affounneh et al. (2021)	Discuss the Palestinian educational system's resilience.	Suggested the university's triumphant performance during COVID-19 as a role model for online teaching.
Muna&Khoury (2016)	Discuss the styles of leadership in the Palestinian bureaucracy.	The study found a higher frequency of autocratic-style consulting, this suggests that they have limited power sharing.
Naser et al. (2017)	Evaluate the capacity of transformative leadership.	The study highlighted the impact of transformative leadership on improving students' motivation and learning culture.
Elmasry and Bakri (2019)	Discuss the degree to which governmental oversight of higher education is concerned.	Highlighted the importance of proficient leadership in order to promote higher education.
Bsharat and Shayeb (2022)	Evaluate the governing behavior in Palestinian universities.	emphasized the necessity of leadership development programs to augment institutional leadership methods.
As-Sadeq and Khoury (2006)	Highlight the importance of leadership in education and economic management.	Discussed the desperate necessity of effective leaders in the educational sector.
Iter et al. (2015)	Concerned with the educational leadership and quality enhancement initiatives.	Reviewed the beneficial effects of strategic educational initiatives and collaborations.
Alfoqahaa (2015)	Acknowledge the necessity of employing effective leadership methods.	One recommendation provided was that organizations should place more importance on leadership development programs that are designed specifically for the educational sector in Palestine.
Al Hilaa et al. (2017)	Examine the significance of leadership strategies in improving governance cannot be underestimated and needs keen emphasis.	The study highlighted the significance of competent leadership for the effectiveness of public administration in the sphere of education.

The varied socio-political situation in Palestinian higher education may need leadership flexibility and adaptation. Leaders must actively confront political instability, resource constraints, and foreign pressure while encouraging institutional adaptation and creativity in this tough context. Excessive surveillance and contribution withdrawal might cause disaster. Leadership styles must foster institutional autonomy and flexibility.

The state higher education administration must highlight the issues and revise its management procedures and professional leadership competency systems. These are essential for managing governance and management at tertiary institutions to ensure leadership tactics improve institutional results and stakeholder satisfaction.

Under COVID-19 conditions, Palestinian educational institutions showed adaptability, highlighting strategic leadership as the foundation of organizational resilience. Success with e-learning indicates a transformational management style centered on objectives, adaptation, and continual progress.

Overall, all studies concur that Palestinian universities must transform leadership procedures. Given Palestine's socio-political challenges, democratic, transformational, and empowering leadership is a strategic necessity to improve institutional efficacy and outcomes for teaching staff and students. These reflections require an evaluative perspective to examine leadership paradigms and advocate for new solutions that fit Palestine's educational context.

The findings concerning leadership styles and their effect on the success of Palestinian higher education demonstrates a balance between traditional and transformational paradigms. The data indicate that a significant impact on organizational performance and faculty satisfaction stems from the quality of leadership, while it also influences the level of student achievement.

The practice of autocratic-consultative leadership proposed by Muna and Khoury would thus serve as a balanced strategy for power-sharing within Palestinian higher education [17]. It may offer reliability and quick implementation, particularly during uncertain times when sociopolitical instability is high, but it can also raise questions of exclusion or narrow perspectives in the decision-making process. On the other hand, emphasis on transformational leadership found by Naser et al. demonstrates a rising need for creative leaders

who can foster innovation, motivation, and a collective vision in organizational evolution [18].

In light of numerous research publications from the leadership styles field and Palestinian higher education system, we can assert that leadership plays a significant role in impacting institutional performance, employee engagement with their work, as well as students' outcomes. The transition towards democracy and transformational models suggest a changing understanding of leadership attributes needed to deal with the intricacies within this sector.

On the other hand, this move may just succeed when it is knowledgeable in connection with the sociopolitical conditions that exist and driven by a determination to create better leaders along with a need to be mindful about the mode of governance. In terms of Palestinian higher education adapting to ongoing challenges and future opportunities alike, the leadership practices of institutions will be key determinants of their future direction and success.

Conclusions and prospects for further research. In conclusion, this study argues that Palestinian universities should prioritize transformational leadership to foster innovation, motivation, and a shared vision. This leadership may inspire change and increase organizational performance via collaborative approaches, ultimately improving public administration within these institutions. To address the unique socio-political context of Palestinian higher education, leadership development programs should be tailored to their particular demands. These programs are meant to teach present and future leaders governance and public administration skills, equipping them to navigate the complex political and social landscape. These programs should emphasize democratic and participatory leadership styles to strike a balance between command-and-control and follower participation in decision-making, contributing to more effective public management.

The evaluation of the quality of state management procedures, and their influence on higher education system leadership, can be a good starting point. By addressing gaps in governance and administrative autonomy, higher education institutions will enhance their public administration capabilities and increase their ability to respond flexibly and adapt to socio-political challenges. This evolution in leadership and public management practices will help create a resilient and innovative educational sector in Palestine.

References

1. Affouneh, S., Khlaif, Z.N., Burgos, D., & Salha, S. (2021). Virtualization of higher education during COVID-19: A successful case study in Palestine. *Sustainability*, 13(12), 6583.
2. Al Shobaki, M.J., Naser, S.S.A., Amuna, Y.M.A., & Al Hila, A.A. (2017). Learning organizations and their role in achieving organizational excellence in the Palestinian universities. *International Journal of Digital Publication Technology*, 1(2), 40–85 Retrieved from: <https://philpapers.org/archive/ALSLOA.pdf> (date of access: 15.01.2025).

3. Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5(3), 11–26. Retrieved from: <http://www.ijbmm.com/paper/Mar2020/8340436031.pdf> (date of access: 15.01.2025).
4. Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>.
5. Barvinok, V., & Pudlo, T. (2023). Formation of Online Content Patterns of Higher Education Based on Trends to Preserve Intellectual Capital Quality Decreasing in Ukraine During Wartime. *Business Ethics and Leadership*, 7(2), 109–127. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(2\).109-127.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(2).109-127.2023).
6. Bsharat, M. M., & Shayeb, S. J. (2022). Leadership in Palestine: attitudes, obstacles and a future outlook” Case Study. *Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal*, 9 (1), 1–30.
7. Budko, H., Ivakhniuk, T., Ivakhniuk, Y., Plakhtienko, I., & Tsekhmister, Y. (2023). Digital education hubs in medical higher education: Ukraine and the EU perspectives. *Revista Amazonia Investiga*, 12(63), 233–242. <https://doi.org/10.34069/AI/2023.63.03.22>.
8. Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>.
9. Elmasry, M. O., & Bakri, N. (2019). Behaviors of transformational leadership in promoting good governance at the Palestinian public sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 1–12. Retrieved from: https://ijol.cikd.ca/article_60265_081531fd52d1d68fdbd56d486f3b995d.pdf (date of access: 15.01.2025).
10. FarajAllah, A. M. A., Talla, S. A. El, Abu-Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2019). Measuring the Dominant Pattern of Leadership and Its Relation to the Functional Performance of Administrative Staff in Palestinian Universities. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 7 (5), 13–34. Retrieved from: <https://philarchive.org/rec/FARMTD> (date of access: 15.01.2025).
11. Goleman, D. (2020). Leadership that gets results. Harvard business review. Harvard Business Press. Retrieved from: https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf (date of access: 15.01.2025).
12. Hashweh, M., & Hashweh, M. (1999). Higher education in Palestine: current status and recent developments. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 4(2), 221–227. Retrieved from: <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/18879> (date of access: 15.01.2025).
13. Hashweh, M., Hashweh, M., & Berryman, S. (2003). An assessment of higher education needs in the West Bank and Gaza. Academy for Educational Development, Higher Education Support Initiative, *Strategic Technical Assistance for Results with Training*. Retrieved from: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnacw688.pdf (date of access: 15.01.2025).
14. Hassan, A., Gallear, D., & Sivarajah, U. (2018). Critical factors affecting leadership: a higher education context. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 12(1), 110–130. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10454/15945> (date of access: 15.01.2025).
15. Holzer, M. (2022). The future of public administration. *Public Integrity*, 24(1), 102–104. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>.
16. Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20. doi: 10.5267/j.msl.2021.8.005.
17. Muna, F. A., & Khoury, G. C. (2016). The Palestinian executive: Leadership under challenging conditions. *Routledge*. Retrieved from: <https://www.book2look.com/embed/9781317021872> (date of access: 15.01.2025).
18. Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Al Hila, A. A. (2017). Trends of Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip as Learning Organizations. *International Journal of Digital Publication Technology*, 01, 1–42. Retrieved from: <https://philpapers.org/archive/ABUTOP.pdf> (date of access: 15.01.2025).
19. Nwafor, S. O. (1991). A study of administrative leadership styles of the senior administrators of public universities in Texas (Doctoral dissertation, University of North Texas). Retrieved from: <https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc279393/m1/237/?q=%22Sociology%22~1> (date of access: 15.01.2025).
20. Al-Jammal, A. (2022). Psychological effects on university students in conflict zones. *Journal of Psychological Research*, 14(1), 102–116.
21. Shibib, K. (2021). From Higher Education in Historic Palestine towards a Pan-Palestinian Higher Education. *Contemporary Arab Affairs*, 14(3), 21–54. Retrieved from: https://www.academia.edu/63753126/From_Higher_Education_in_Historic_Palestine_Towards_A_Pan_Palestinian_Higher_Education_1 (date of access: 15.01.2025).

УДК 355.58

Дмитренко Олег Миколайович

*кандидат військових наук, завідувач кафедри національної безпеки
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Dmytrenko Oleh

*Candidate of Military Sciences,
Head of the Department of National Security
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID: 0000-0001-8585-1645*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10657

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИВІЛЬНИМ ЗАХИСТОМ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: НЕДОЛІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ УСУНЕННЯ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF CIVIL PROTECTION AT THE REGIONAL LEVEL: DEFICIENCIES AND WAYS TO ADDRESS THEM

Анотація. Вступ. Цивільний захист є важливим елементом національної безпеки, що забезпечує захист життя і здоров'я населення, а також охорону матеріальних та культурних цінностей від надзвичайних ситуацій. Основною умовою ефективної роботи цієї системи є наявність організаційно-правового механізму, який дозволяє здійснювати ефективне управління цивільним захистом на різних рівнях – від загальнодержавного до регіонального. Проблеми, що виникають на регіональному рівні, включають недостатню координацію між різними органами управління, недостатній рівень підготовки кадрів, відсутність чітких алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій та недостатнє фінансування. Для розв'язання цих завдань необхідно вдосконалити організаційно-правовий механізм на регіональному рівні, зокрема у сферах оповіщення населення, радіаційного та хімічного захисту, а також забезпечення підготовки кадрів для таких ситуацій.

Мета. Метою дослідження є аналіз організаційно-правового механізму державного управління цивільним захистом на регіональному рівні, виявлення основних недоліків у його функціонуванні та визначення шляхів їх усунення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, які регулюють питання організації цивільного захисту на регіональному рівні; 2) теоретичні положення у галузі наук з державного управління та національної безпеки; 3) результати досліджень науковців щодо механізмів державного регулювання, застосування ефективних інструментів державної політики в різних сферах життєдіяльності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, конкретизації.

Результати. Проведеним дослідженням встановлено, що раціональне використання організаційно-правового механізму в сфері психологічного забезпечення цивільного захисту дозволить вдосконалити діяльність психологічних підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій відповідно до сучасних вимог. Це також сприятиме створенню додаткових умов для розвитку психологічної складової цивільного захисту, чітко визначаючи не лише структурні та функціональні, а й організаційно-правові аспекти роботи психологів ДСНС України.

Перспективи. Пріоритетними напрямками подальшого вдосконалення організаційно-правового забезпечення психологічної складової цивільного захисту є інтеграція психологічного захисту населення в діяльність органів центральної виконавчої влади, що займаються питаннями попередження і реагування на надзвичайні ситуації, а також створення механізмів для злагодженої взаємодії між міністерствами, які мають психологічні підрозділи або формування.

Ключові слова: цивільний захист, організаційно-правовий механізм, регіональний рівень, надзвичайні ситуації, оповіщення, радіаційний захист, хімічний захист, засоби захисту.

Summary. Introduction. Civil protection is an important element of national security, ensuring the protection of life and health of the population, as well as the protection of material and cultural values from emergencies. The main condition for the effective operation of this system is the presence of an organizational and legal mechanism that allows for effective management of civil protection at various levels – from the national to the regional. Problems that arise at the regional level include insufficient coordination between various government bodies, insufficient level of personnel training, lack of clear algorithms for actions during emergencies, and insufficient funding. To solve these problems, it is necessary to improve the organizational and legal mechanism at the regional level, in particular in the areas of public notification, radiation and chemical protection, as well as ensuring personnel training for such situations.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the organizational and legal mechanism of state civil protection management at the regional level, identify the main shortcomings in its functioning and determine ways to eliminate them.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal acts that regulate the issues of organizing civil protection at the regional level; 2) theoretical provisions in the field of public administration and national security sciences; 3) the results of research by scientists on the mechanisms of state regulation, the use of effective state policy instruments in various spheres of life.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, comparison, analogy, specification.

Results. The conducted research has established that the rational use of the organizational and legal mechanism in the field of psychological support of civil protection will allow to improve the activities of psychological units of the State Emergency Service of Ukraine in accordance with modern requirements. This will also contribute to the creation of additional conditions for the development of the psychological component of civil protection, clearly defining not only the structural and functional, but also the organizational and legal aspects of the work of psychologists of the State Emergency Service of Ukraine.

Discussion. The priority areas for further improvement of the organizational and legal support of the psychological component of civil protection are the integration of psychological protection of the population into the activities of central executive bodies dealing with issues of prevention and response to emergencies, as well as the creation of mechanisms for coordinated interaction between ministries that have psychological units or formations.

Key words: civil protection, organizational and legal mechanism, regional level, emergency situations, warning, radiation protection, chemical protection, protective equipment.

Постановка проблеми. Цивільний захист є важливим елементом національної безпеки, що забезпечує захист життя і здоров'я населення, а також охорону матеріальних та культурних цінностей від надзвичайних ситуацій. Основною умовою ефективної роботи цієї системи є наявність організаційно-правового механізму, який дозволяє здійснювати ефективне управління цивільним захистом на різних рівнях — від загальнодержавного до регіонального. Проблеми, що виникають на регіональному рівні, включають недостатню координацію між різними органами управління, недостатній рівень підготовки кадрів, відсутність чітких алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій та недостатнє фінансування.

Вивчення організаційно-правового механізму виявляє значні недоліки в системі оповіщення, радіаційного та хімічного захисту на регіональному рівні, що може призвести до серйозних наслідків під час надзвичайних ситуацій. Зокрема, фінансування цих заходів залишається обмеженим, що негативно впливає на їх ефективність і здатність регіональних органів цивільного захисту швидко і ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.

Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити організаційно-правовий механізм на регіональному рівні, зокрема у сферах оповіщення населення, радіаційного та хімічного захисту, а також забезпечення підготовки кадрів для таких ситуацій. Внесення змін до існуючої нормативно-правової

бази, вдосконалення механізмів фінансування та покращення координації між органами влади є важливими етапами для підвищення ефективності державної політики у сфері цивільного захисту на регіональному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роль державного управління, значення та необхідність механізмів державного регулювання, а також застосування ефективних інструментів державної політики в різних сферах життєдіяльності були предметом досліджень таких вчених, як В. Бакуменко [1], В. Богданович [2], В. Воротін [3], В. Голубь [4], В. Гошовська [5], Н. Грицяк [6, 7], В. Князев [7], Ю. Ковбасюк [1, 7], О. Лебединська [8], В. Ліпкан [9]. О. Смірною запропоновано схему комплексного механізму державного регулювання психологічною складовою цивільного захисту та розкрито його структуру [10]. Водночас, у зазначених наукових працях не було приділено достатньої уваги питанням дослідженню організаційно-правового механізму реалізації державної політики у сфері цивільного захисту на регіональному рівні, особливо в контексті таких важливих заходів, як оповіщення та інформування населення під час надзвичайних ситуацій.

Метою статті є дослідження організаційно-правового механізму державного управління цивільним захистом на регіональному рівні, виявлення основних недоліків у його функціонуванні та визначення шляхів їх усунення. Особлива увага

приділяється аналізу чинних нормативно-правових актів, а також оцінці практичних аспектів роботи органів управління в умовах реальних загроз та кризових ситуацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, які регулюють питання організації цивільного захисту на регіональному рівні; 2) теоретичні положення у галузі наук з державного управління та національної безпеки; 3) результати досліджень науковців щодо механізмів державного регулювання, застосування ефективних інструментів державної політики в різних сферах життєдіяльності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, конкретизації.

Виклад основного матеріалу. Гарантування стабільності державних інститутів та дотримання соціально-правових норм вимагає активного втручання держави в суспільні відносини, тобто здійснення державного регулювання окремих аспектів суспільної діяльності. Державне регулювання психологічної складової цивільного захисту є правовим процесом, який реалізується державними органами та їх посадовими особами через застосування правових норм і впливає на сферу цивільного захисту.

Кожна функція держави потребує відповідного механізму реалізації. Поняття «механізм державного регулювання» в науковій літературі розглядається залежно від акцентів на різні сфери діяльності. В Україні єдиним органом виконавчої влади, який має повноваження забезпечувати психологічний захист населення, є Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) України. Щодо побудови механізму державного регулювання, питання його обов'язкової структури залишається дискусійним серед науковців і недостатньо дослідженим.

Будь-який механізм державного регулювання є складною, штучно створеною системою з чіткою структурою та взаємозв'язками. Зважаючи на необхідність узгодженості елементів, що забезпечують цілеспрямовану дію держави, механізм регулювання психологічних аспектів ЦЗ повинен бути комплексним і системним. Комплексний механізм державного регулювання базується на сукупності різних механізмів і потребує належного ресурсного забезпечення. Важливими є нормативно-правові документи та відповідні ресурси (кадрові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, наукові), але основним елементом є організаційна складова, яка відповідає за упорядкування процесу державного регулювання, з максимальною відповідністю психологічної роботи її цілям, функціям та завданням.

Цивільний захист є однією з основних складових національної безпеки держави, що забезпечує охорону життя і здоров'я населення, захист матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій. Одним із найважливіших аспектів ефек-

тивного функціонування системи цивільного захисту є організаційно-правовий механізм державного управління на всіх рівнях, зокрема на регіональному. Саме на рівні регіональних органів управління реалізуються основні заходи з підготовки до надзвичайних ситуацій, реагування на них і ліквідації наслідків.

Незважаючи на значну кількість нормативно-правових актів, які регламентують діяльність органів управління цивільним захистом, на регіональному рівні існують певні недоліки, що впливають на ефективність функціонування цієї системи. Це зокрема проблеми, пов'язані з організацією координації між різними суб'єктами управління, недостатнім рівнем підготовки кадрів, відсутністю чітких алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях, а також нерівномірним фінансуванням та оснащенням регіональних підрозділів.

У науковій літературі значну увагу питанням державної політики у сфері цивільного захисту приділяють численні фахівці, серед яких можна відзначити М. Долгого, В. Кондратюка, С. Кузніченка, С. Осипенка та О. Труша. Їх дослідження охоплюють окремі аспекти нормативно-правового забезпечення цивільного захисту в Україні, а також проблему функціонування трьох організаційно-управлінських систем, що виконують завдання цивільного захисту: систему цивільної оборони (ЦО), єдину державну систему запобігання і реагування на надзвичайні ситуації (НС) та єдину державну систему цивільного захисту населення і територій. Огляд наукових робіт у цій сфері показує, що більшість дослідників зосереджуються на загальних питаннях реформування та розвитку вітчизняної системи державного управління цивільним захистом, не приділяючи належної уваги конкретним прикладним проблемам, зокрема удосконаленню організаційно-правового механізму за окремими напрямками політики в цій сфері, зокрема на місцевому рівні [7].

Враховуючи це, виникає потреба в науковому та практичному дослідженні організаційно-правового механізму реалізації державної політики у сфері цивільного захисту на регіональному рівні, особливо в контексті таких важливих заходів, як оповіщення та інформування населення під час надзвичайних ситуацій, а також радіаційний і хімічний захист. Це є основною метою цієї статті. Згідно зі статтею 7 Закону України «Про правові засади цивільного захисту», одним з ключових заходів є оповіщення та інформування, важливою частиною якого є оперативне доведення до населення інформації про виникнення або потенційну загрозу надзвичайних ситуацій через автоматизовані системи централізованого оповіщення на загальнодержавному, територіальному та локальному рівнях.

Першим документом, який визначив правове поле системи психологічного забезпечення у сфері цивільного захисту, став Закон України «Про пра-

вові засади цивільного захисту» (2004), який виокремив психологічний захист серед інших видів захисту. Цей закон був скасований у 2012 році у зв'язку з набранням чинності Кодексу цивільного захисту України [11].

Система оповіщення цивільної оборони — це сукупність організаційно-технічних заходів, апаратури, технічних засобів і каналів зв'язку, призначених для своєчасного передавання сигналів і інформації щодо цивільної оборони органам виконавчої влади, підприємствам, установам, організаціям та населенню. Вона включає загальнодержавну, регіональну та спеціальну системи централізованого оповіщення, а також локальні та об'єктові системи оповіщення і системи циркулярного виклику, що регламентуються Положенням про організацію оповіщення і зв'язку в надзвичайних ситуаціях, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України [12].

Основою регіональних систем централізованого оповіщення є технічні засоби оповіщення та зв'язку цивільної оборони, які перебувають на балансі підрозділів з питань надзвичайних ситуацій обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій. Керівники цих адміністрацій відповідають за готовність регіональних систем централізованого оповіщення до роботи, створення резерву необхідної апаратури, запасних частин та забезпечення їхнього удосконалення. Згідно з Положенням про організацію оповіщення, підприємства електрозв'язку повинні забезпечувати експлуатаційно-технічне обслуговування цієї апаратури на договірних умовах. Вартість такого обслуговування покривається за тарифами Держкомзв'язку. Фінансування реконструкції та модернізації регіональних СЦО, а також обслуговування апаратури здійснюється з місцевих бюджетів, відповідно до кошторисів на утримання органів виконавчої влади.

Проте, на практиці, фінансування таких заходів обмежене, і більшість коштів йде лише на обслуговування апаратури оповіщення і зв'язку. За станом на 10 жовтня 2006 року, заборгованість з цих витрат у регіонах становила 15,5 млн. грн. Водночас, реконструкція та удосконалення регіональних СЦО фактично не фінансуються. За даними МНС, апаратура, що використовується, вже вичерпала свій ресурс і потребує заміни, оскільки комплектуючі для неї, які були вироблені ще за часів СРСР, більше не виробляються в Україні, а модернізація цієї системи вимагає значних фінансових витрат. Така ситуація з технічним станом апаратури може призвести до її несправності в критичний момент, що може мати серйозні і навіть трагічні наслідки.

Організаційно-правовий механізм забезпечення експлуатаційно-технічного обслуговування (ЕТО) апаратури оповіщення та зв'язку, визначений Положенням про організацію оповіщення та Інструкцією щодо порядку проведення ЕТО апаратури, має суттєві недоліки. Зокрема, Інструкція передбачає, що

ЕТО здійснюється на основі договору, укладеного між підрозділом з питань надзвичайних ситуацій обласної державної адміністрації (ОДА) та відповідною філією ВАТ «Укртелеком», на об'єктах якого розміщена апаратура. Однак, зразкова форма договору, що додається до Інструкції, містить нечіткі та юридично некоректні формулювання щодо умов розрахунків між сторонами, перевірки якості послуг з ЕТО, а також відповідальності сторін за невиконання зобов'язань.

Ці недоліки ускладнюють здійснення ефективного фінансового контролю з боку підрозділів з питань НС ОДА за витрачанням бюджетних коштів на обслуговування апаратури оповіщення та зв'язку. Це є важливим, оскільки щорічно на ці потреби витрачаються значні суми з Державного бюджету. Наприклад, в управлінні з питань НС Луганської ОДА у 2007 році на ці цілі було витрачено близько 382 тис. грн. У зв'язку з цим, є доцільним внести зміни до Інструкції, щоб удосконалити зразковий договір і врегулювати проблемні питання.

У разі виникнення надзвичайних ситуацій на радіаційно- та хімічно небезпечних об'єктах у мирний час, населення та особовий склад територіальних невоєнізованих формувань мають бути забезпечені засобами радіаційного та хімічного захисту (РХЗ), такими як промислові засоби захисту органів дихання від хімічних речовин та ватно-марлеві пов'язки. Це забезпечення має фінансуватися за рахунок місцевих бюджетів, через Раду міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київську та Севастопольську міські державні адміністрації. Окрім того, ці органи повинні забезпечити спеціальними приладами хімічної розвідки особовий склад невоєнізованих формувань.

Однак, на практиці, зазначене фінансування не здійснюється, оскільки відповідно до Бюджетного кодексу України, ці видатки не входять до категорії, що мають покриватися з місцевих бюджетів. Крім того, згідно з частиною 2 статті 85 Бюджетного кодексу, заборонено здійснювати видатки, які не передбачені цим Кодексом для місцевих бюджетів. Це є основною причиною, чому завдання з РХЗ на регіональному рівні не виконуються.

Ще однією перешкодою є відсутність в Україні необхідної правової бази для створення та функціонування невоєнізованих формувань ЦЗ, що ускладнює забезпечення їх необхідними засобами захисту. У зв'язку з цим, МНС пропонує завершити розробку типового положення про порядок створення, утримання та використання таких формувань і їх оснащення.

Крім того, забезпечення непрацюючого населення засобами індивідуального захисту від бойових отруйних речовин наразі є недостатнім. Причинами цього є низка проблем, таких як: великі витрати з бюджету на реалізацію заходів РХЗ, відсутність в Україні виробництва засобів захисту від бойових отруйних і небезпечних хімічних речовин, а також

невідповідність місць та умов їх зберігання встановленим вимогам.

На регіональному рівні ситуація ускладнюється через невизначеність щодо механізму фінансування витрат на утримання складських приміщень для зберігання засобів радіаційного та хімічного захисту (РХЗ). До 1 січня 2008 року ці витрати фінансувало Міністерство з надзвичайних ситуацій (МНС) за спеціальною бюджетною програмою. Однак після цієї дати МНС припинило фінансування цих витрат, не передавши відповідні бюджетні кошти та штатні одиниці до обласних державних адміністрацій (ОДА). Це створило умови для безгосподарного стану об'єктів державної власності. Для вирішення цієї проблеми пропонується збільшити чисельність та фінансування ОДА за рахунок зменшення фінансування МНС, щоб місцеві органи виконавчої влади могли належно утримувати складські приміщення для зберігання РХЗ [1].

Забезпечення населення засобами РХЗ на національному рівні можна вирішити через прийняття загальнодержавної цільової програми, фінансування якої має здійснюватися в основному за рахунок Державного бюджету та інших джерел.

Проаналізовані проблеми організаційно-правового забезпечення державної політики у сфері цивільного захисту (ЦЗ) на регіональному рівні, зокрема у питаннях оповіщення населення під час НС та радіаційного і хімічного захисту, свідчать про необхідність оптимізації національної системи протидії НС. Пропозиції, наведені в роботі, можуть бути корисними для МНС при вдосконаленні законодавства в цій сфері. Оскільки ця сфера охоплює низку важливих заходів (інженерний, психологічний, медичний захист, евакуація, укриття в захисних спорудах тощо), для яких також характерні організаційно-правові недоліки, подальші дослідження зосередяться на удосконаленні механізмів державного управління в цій сфері на різних рівнях влади.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цивільний захист як одна з функцій держави вимагає втручання в суспільні відносини, що стосуються безпеки та соціального захисту. Це втручання здійснюється через державне регулювання, яке виступає як коригуючий механізм. Для виконання завдань державної політики в сфері цивільного захисту та оптимізації регулювання діяльності психологічної служби необхідно застосування складного комплексного механізму управління. Ключовим елементом цього механізму є організаційно-правова складова, що спрямована на коригування і впорядкування діяльності. Поєднання організаційного та правового механізмів створює організаційно-правовий механізм державного регулювання.

Аналіз існуючої нормативно-правової бази психологічної складової цивільного захисту свідчить, що поточний стан правового регулювання потребує оновлення та внесення змін у низку розпорядчих документів. Однією з найбільш важливих задач є визначення статусу психологічної служби ДСНС України. Таким чином, раціональне використання організаційно-правового механізму в сфері психологічного забезпечення цивільного захисту дозволить вдосконалити діяльність психологічних підрозділів ДСНС України відповідно до сучасних вимог. Це також сприятиме створенню додаткових умов для розвитку психологічної складової цивільного захисту, чітко визначаючи не лише структурні та функціональні, а й організаційно-правові аспекти роботи психологів ДСНС України.

Пріоритетними напрямками подальшого вдосконалення організаційно-правового забезпечення психологічної складової цивільного захисту є інтеграція психологічного захисту населення в діяльність органів центральної виконавчої влади, що займаються питаннями попередження і реагування на надзвичайні ситуації, а також створення механізмів для злагодженої взаємодії між міністерствами, які мають психологічні підрозділи або формування.

Література

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
2. Методика реагування на виклики, небезпеки та загрози національній безпеці держави : навч. посіб. / В.Ю. Богданович, А.І. Семенченко, Д.Я. Кучма, А.В. Дацюк; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Каф. нац. безпеки. К. : НАДУ, 2009. 38 с.
3. Державне управління регіональним розвитком України: монографія / за заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. К. : НІСД, 2010. 288 с.
4. Голубь В. Ефективна держава як модель суспільного розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 8–12.
5. Гошовська В. Представницькі органи влади у забезпеченні сталого розвитку України. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. Спецвипуск. 2020. С. 91–96.
6. Грицяк Н.В., Литвинова Л.В. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства : навч. посібник. К. : К.І.С., 2015. 108 с.

7. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011.
8. Лебединська О., Валентюк І. Державне регулювання розвитку регіону: проблеми та перспективи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 3. С. 151–156.
9. Ліпкан В. А. Теоретико-методологічні засади управління у сфері національної безпеки України : монографія. К. : Національна академія внутрішніх справ України, 2005. 350 с.
10. Смірнова О. М. Структура комплексного механізму державного регулювання психологічною складовою цивільного захисту України. *Науковий вісник АМУ. Серія «Управління»*, 2014. Вип. 1. С. 330–339.
11. Кодекс цивільного захисту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 15.01.2025).
12. Про затвердження Положення про організацію оповіщення і зв'язку в надзвичайних ситуаціях : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2017 № 733. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.01.2025).

References

1. Surmin, Yu. P., Bakumenko, V. D., Mykhnenko, A. M. ta in. (2010). za red. Kovbasiuka, Yu. V., Troschyns'koho, V. P., Surmina, Yu. P. *Entsyklopedychnyj slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration]. NADU, Kyiv [in Ukrainian].
2. Bohdanovych, V. Yu., Semenchenko, A. I., Kuchma, D. Ya., Datsiuk, A. V. (2009). *Metodyka reahuvannia na vyklyky, nebezpeky ta zahrozy natsionalnoi bezpetsi derzhavy* [Methods of responding to challenges, dangers and threats to the state's national security]: navchalnyi posibnyk. Kyiv, 38 p. [in Ukrainian].
3. Vorotin, V. Ye., Zhalil, Ya. A. (2010). *Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy* [State Administration of Regional Development of Ukraine]: monohrafiia. Kyiv, 288 p. [in Ukrainian].
4. Holub, V. (2015). *Efektivna derzhava yak model suspilnoho rozvytku* [Effective state as a model of social development]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2. pp. 8–12 [in Ukrainian].
5. Hoshovska V. (2020). *Predstavnytski orhany vlady u zabezpechenni staloho rozvytku Ukrainy* [Representative authorities in ensuring sustainable development of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Spetsvypusk. pp. 91–96 [in Ukrainian].
6. Hrytsiak, N. V. (2015). *Derzhavne upravlinnia v umovakh rozvytku informatsiinoho suspilstva* [Public administration in the conditions of the development of the information society]: navchalnyi posibnyk. Kyiv, 108 p. [in Ukrainian].
7. Kovbasiuk, Yu. V. (holova) ta in. (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [The encyclopedia of public administration]: In 8 volumes. NADU, Kyiv [in Ukrainian].
8. Lebedynska, O. (2010). *Derzhavne rehuliuвання rozvytku rehionu: problemy ta perspektyvy* [State regulation of regional development: problems and prospects]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. № 3. pp. 151–156 [in Ukrainian].
9. Lipkan, V. A. (2005). *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Theoretical and methodological principles of management in the sphere of national security of Ukraine]: monohrafiia. Kyiv, 350 p. [in Ukrainian].
10. Smirnova, O. M. (2014). *Struktura kompleksnoho mekhanizmu derzhavnoho rehuliuвання psykholohichnoiu skladovoiu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy* [The structure of state regulation of psychological component of civil protection complex mechanism]. *Naukovyj visnyk AMU. Seriia "Upravlinnia"*. vol. 1. pp. 330–339 [in Ukrainian].
11. *Kodeks tsyvil'noho zakhystu Ukrainy* [Code of civil protection of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu opovishchennia i zvi azku v nadzvychainykh sytuatsiiakh* [On the approval of the Regulation on the organization of notification and communication in emergency situations]: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy* № 733. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/733-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 27.01.2025

УДК 352:342.25(477):355.02

Копестинський Тарас Йосипович

*аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету*

Kopestynskyi Taras

*PhD Student at the Department of Management, Public Administration, and Personnel
West Ukrainian National University*

ORCID: 0009-0003-0672-9986

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10660

РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DECENTRALIZATION REFORM IN UKRAINE: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND SPECIFIC FEATURES OF TERRITORIAL COMMUNITIES' FUNCTIONING UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. В Україні децентралізація стала одним із центральних напрямів реформ, спрямованих на передачу повноважень, ресурсів і відповідальності до місцевого рівня. Це дало змогу громадам ефективніше керувати власними територіями, залучати жителів до ухвалення рішень і забезпечувати відкритість управлінських процесів. Проте повномасштабна війна суттєво змінила умови діяльності територіальних громад і системи місцевого самоврядування, вимагаючи адаптації до нових реалій.

Метою дослідження є визначення механізмів, які сприяють підвищенню стійкості громад та ефективності їхнього управління в умовах кризи шляхом виявлення можливостей для подальшого розвитку децентралізації.

Матеріали і методи. Дослідження базується на аналізі законодавства, статистичних даних, наукових публікацій та практичних кейсів. Застосування системного, порівняльного та емпіричного методів дозволило виявити зміни в роботі місцевого самоврядування під час війни.

Результати. У статті досліджено вплив реформи децентралізації на функціонування територіальних громад України в умовах воєнного стану. Окреслено основні виклики, що постали перед місцевим самоврядуванням, зокрема обмеження автономії громад через запровадження військових адміністрацій, фінансові труднощі та зміни в законодавстві. Розглянуто досягнення реформи, такі як розвиток інструментів громадської участі, зміцнення фінансової автономії та посилення довіри до місцевої влади. Акцентовано увагу на значенні адаптації управлінських механізмів до умов кризи, необхідності вдосконалення нормативно-правової бази та подальшого розвитку децентралізації після завершення воєнних дій. Використано системний, порівняльний та емпіричний методи дослідження для аналізу змін у функціонуванні громад і місцевого самоврядування.

Перспективи. Дослідження реформи децентралізації в умовах війни повинні зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, це адаптація місцевого самоврядування до кризових умов, включаючи вивчення функціонування громад у зонах бойових дій та зміни у їх фінансовому забезпеченні. По-друге, важливо дослідити взаємодію між місцевою владою та військовими адміністраціями, а також цифровізацію управлінських процесів. По-третє, необхідно вивчати участь громадян в управлінні та шляхи її відновлення після війни. По-четверте, слід звернути увагу на інтеграцію деокупованих територій та вдосконалення законодавчої бази. Нарешті, важливо забезпечити психологічну та соціальну стійкість населення.

Ключові слова: децентралізація, територіальні громади, воєнний стан, місцеве самоврядування, військові адміністрації, інструменти громадської участі.

Summary. Introduction. In Ukraine, decentralization has been a central focus of reforms aimed at transferring powers, resources, and responsibilities to the local level. This has empowered communities to manage their own territories more effectively, involve residents in decision-making, and ensure transparency in governance processes. However, the full-scale war has significantly altered the operating conditions of territorial communities and the system of local self-governance, necessitating adaptation to new realities.

The aim of this research is to identify mechanisms that contribute to enhancing community resilience and effective governance during a crisis by exploring opportunities for further decentralization development.

Materials and Methods. This study employed a mixed-methods approach, combining analysis of legislation, statistics, and academic literature with empirical case studies. By applying systematic and comparative analyses, we identified changes in local governance practices during the war.

Results. This article examines the impact of the decentralization reform on the functioning of Ukrainian territorial communities during wartime. It outlines the main challenges faced by local self-governance, including limitations on community autonomy due to the introduction of military administrations, financial difficulties, and legislative changes. The study also considers the achievements of the reform, such as the development of public participation tools, strengthening financial autonomy, and increasing trust in local authorities. Emphasis is placed on the importance of adapting governance mechanisms to crisis conditions, the need to improve the regulatory framework, and the further development of decentralization after the end of hostilities. A systematic, comparative, and empirical research methodology was used to analyze changes in the functioning of communities and local self-governance.

Prospects. Research on decentralization reform during wartime should focus on several key aspects. First, the adaptation of local self-governance to crisis conditions, including studying the functioning of communities in active combat zones and changes in their financial support. Second, it is important to study the interaction between local authorities and military administrations, as well as the digitalization of management processes. Third, it is necessary to study the participation of citizens in governance and ways to restore it after the war. Fourth, attention should be paid to the integration of de-occupied territories and the improvement of the legislative framework. Finally, it is important to ensure the psychological and social resilience of the population.

Key words: decentralization, territorial communities, wartime, local self-governance, military administrations, public participation tools.

Постановка проблеми. Децентралізація в Україні започаткована як один із ключових напрямів реформ, що передбачала передачу повноважень, ресурсів та відповідальності на місцевий рівень. Цей процес дозволив громадам більш ефективно управляти своїми територіями, залучати мешканців до прийняття рішень і забезпечувати прозорість процесів управління. Однак повномасштабна війна внесла суттєві корективи у функціонування територіальних громад та місцевого самоврядування. Реформа відкрила численні інструменти участі мешканців: бюджети участі, електронні петиції, громадські слухання, місцеві ініціативи тощо. Ці механізми закріплені на законодавчому рівні, але в умовах воєнного стану вони частково обмежені з міркувань безпеки. Зокрема, припинено доступ до публічних реєстрів і реалізацію конкурсів громадських бюджетів, а сесії рад нерідко проводяться у закритому форматі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх публікацій та досліджень щодо реформи децентралізації в Україні в умовах воєнного стану демонструє як досягнення, так і виклики, які постають перед місцевим самоврядуванням. Серед основних викликів науковці та практики відзначають конфлікт між централізацією та автономією, оскільки під час воєнного стану посилення централізованого управління було неминучим через необхідність швидкого ухвалення рішень — це створило суперечності з принципами децентралізації, зокре-

ма в територіях, де військові адміністрації взяли на себе більшість функцій місцевого самоврядування (наприклад, на прифронтових та окупованих територіях) [10; 16]; фінансові труднощі: громади стикнулися з недостатнім фінансуванням через зміни в бюджетних потоках, що вплинуло на реалізацію місцевих проєктів; зростання витрат на гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури потребує додаткових ресурсів [2; 4; 17]; нестача законодавчої бази: хоча були ухвалені закони, які адаптують функціонування органів самоврядування до умов війни, деякі аспекти залишаються недостатньо врегульованими, зокрема правові процедури під час тимчасової окупації територій [10].

Щодо позитивних аспектів розвитку територіальних громад у умовах децентралізації наявні публікації наголошують на таких досягненнях, як розвиток стійкості громад: війна продемонструвала важливість автономності громад; досвід самостійного управління ресурсами, організації гуманітарної допомоги та забезпечення безпеки став важливим елементом їхнього розвитку [9]; посилення довіри до місцевих органів: у період війни місцеві органи самоврядування проявили себе як найближчий до людей рівень влади, що сприяло зростанню довіри громадян [16]; інновації у самоврядуванні: в умовах кризи громади розробляли нові підходи до управління, включаючи цифрові технології для комунікації та управління ресурсами, що створює перспективи для подальшого розвитку [2; 10].

Метою дослідження є визначення механізмів, які сприяють підвищенню стійкості громад та ефективності їхнього управління в умовах кризи шляхом виявлення можливостей для подальшого розвитку децентралізації.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база України; емпіричні дані: статистична інформація щодо фінансового стану громад, обсягів гуманітарної допомоги, рівня довіри громадян до місцевих органів самоврядування, а також приклади адаптації місцевих громад до нових умов; наукові публікації та дослідження, присвячені децентралізації в Україні та ролі місцевого самоврядування під час війни.

У процесі провадження дослідження було використано такі наукові методи: системний аналіз для вивчення законодавчих актів та взаємозв'язків між реформою децентралізації та змінами у функціонуванні місцевого самоврядування в умовах воєнного стану; порівняльний аналіз для співставлення функціонування місцевих органів до та під час воєнного стану для виявлення основних змін та проблем; емпіричний метод: збір і узагальнення даних із практичного досвіду функціонування громад в умовах війни (кейси територіальних громад); контент-аналіз: аналіз публікацій, звітів організацій (зокрема, UPLAN) та експертних думок щодо децентралізації та викликів, які виникли під час війни.

Виклад основного матеріалу. Передача значної частини адміністративних функцій на місцевий рівень є ключовим елементом децентралізації. Цей процес сприяє демократизації суспільства, оскільки розширює можливості громад впливати на прийняття рішень, що безпосередньо стосуються їхнього життя. Залучення громадськості до управління є важливим принципом сучасної демократичної держави і дозволяє більш ефективно задовольняти різноманітні потреби населення. Децентралізація, разом із передачею ресурсів і повноважень на місцевий рівень, розширила можливості залучення жителів до управління громадами. Громади отримали більше інструментів для ініціювання змін, таких як бюджети участі, електронні петиції, громадські обговорення під час підготовки рішень, механізми контролю за діяльністю влади та інші способи забезпечення прозорості місцевого управління. Однак, 24 лютого, у день початку повномасштабного вторгнення, Президент України видав Указ «Про утворення військових адміністрацій», яким поклав на голів районних та обласних державних адміністрацій обов'язки керівників відповідних військових адміністрацій. Таким чином, діючі органи державної влади отримали новий правовий статус і розширені повноваження з метою забезпечення ефективного управління в умовах воєнного стану. Відповідно до частини 3 ст. 4 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», який визначає, що військові адміністрації населених пунктів утворюються в межах територій

територіальних громад, у яких сільські, селищні, міські ради та/або їхні виконавчі органи, та/або сільські, селищні, міські голови не здійснюють покладені на них Конституцією та законами України повноваження, а також в інших випадках, передбачених цим Законом. Водночас реформа децентралізації довела свою цінність у складних умовах війни. Більшість громад стали ключовою опорою для держави, забезпечуючи ефективне управління навіть у кризових ситуаціях. Успішними визнано зміни в територіальному устрої, зокрема зменшення кількості районів та створення 1469 територіальних громад. Відзначено позитивний вплив фіскальної децентралізації, яка забезпечила муніципалітети фінансовими ресурсами, включаючи частку податку з доходів фізичних осіб (ПДФО) військових [16]. Необхідно зазначити, що і Закон про службу в органах місцевого самоврядування, ухвалений у 2023 році, впроваджує прозорі процедури набору кадрів, кар'єрного зростання та оцінювання за KPI, що покращує роботу місцевої влад. Воєнний стан в Україні суттєво змінив розподіл повноважень між різними рівнями влади. Особливо відчутно ці зміни стали для територіальних громад, оскільки на їх плечі лягла значна частина відповідальності за забезпечення життєдіяльності регіонів.

Одним із ключових аспектів цих змін стало значне розширення повноважень голів територіальних громад. З метою оперативного реагування на виклики воєнного часу, голови громад отримали додаткові повноваження, які дозволяють їм більш ефективно вирішувати нагальні проблеми. Так, голови громад набули права демонтажу аварійно небезпечних будівель, що є критично важливим для забезпечення безпеки населення. Крім того, вони отримали можливість передавати кошти місцевих бюджетів на потреби Збройних сил України, таким чином сприяючи зміцненню обороноздатності держави. Реорганізація комунальних підприємств та встановлення нових правил благоустрою також відносяться до розширеного переліку повноважень голів громад. Ці заходи спрямовані на оптимізацію роботи комунальної сфери та адаптацію її до нових умов.

Варто зазначити, що попри значне розширення повноважень, усі рішення, прийняті головами громад в умовах воєнного стану, повинні узгоджуватися з обласними військовими адміністраціями або мати тимчасовий характер. Це необхідно для забезпечення єдиної державної політики та координації дій усіх рівнів влади. Таким чином, розширення повноважень голів територіальних громад є важливим кроком для адаптації системи місцевого самоврядування до умов воєнного часу та забезпечення ефективної роботи органів місцевої влади на місцях.

Незаперечним є той факт, що війна в Україні суттєво вплинула на систему місцевого самоврядування і в аспекті обмеження можливості громадян брати активну участь у житті своїх громад. Так, російське

вторгнення та введення воєнного стану призвели до низки обмежень, які безпосередньо торкнулися процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Ці обмеження є наслідком необхідності забезпечити безпеку країни та ефективно протистояння агресору. До ключових змін, які відбулися, можна віднести 1) обмеження доступу до інформації: закриття публічних реєстрів, зокрема, щодо земельних ділянок та містобудівної документації, ускладнює громадянам контроль за використанням комунальної власності та проведенням будівельних робіт; зменшення прозорості бюджетних процесів через обмеження доступу до проектів рішень та звітів про виконання бюджету; ускладнення доступу до засідань органів місцевого самоврядування, які часто проводяться у закритому режимі або без попереднього оголошення; 2) зміни у форматах громадської участі: призупинення або відтермінування конкурсів громадського бюджету та проектів участі. Це позбавляє громадян можливості впливати на розподіл частини місцевого бюджету та реалізовувати власні ініціативи; ускладнення організації громадських слухань та зборів через безпекові загрози та інші обмеження; 3) перерозподіл повноважень: передача частини повноважень органів місцевого самоврядування військово-цивільним адміністраціям у регіонах, де тривають активні бойові дії. Це призводить до централізації управління і зменшення ролі місцевих громад у прийнятті рішень.

Зважаючи на викладене вище, можна виокремити наслідки цих змін, які полягають у зменшенні громадського контролю, зокрема обмеженні прозорості та відкритості роботи органів місцевого самоврядування ускладнюють громадянам контроль за діяльністю посадових осіб та виявлення корупційних схем; послабленні принципу децентралізації, власне, централізація управління та передача повноважень військово-цивільним адміністраціям суперечать принципам децентралізації влади, які були закріплені реформами попередніх років; часткове зменшення довіри громадян до місцевої влади як результат обмеження можливостей громадян брати участь у прийнятті рішень та отримувати інформацію можуть призвести до зниження довіри до місцевої влади та відчуття відчуження від процесів управління.

Важливо розуміти, що ці обмеження є тимчасовими і пов'язані з вимушеними заходами, спрямованими на забезпечення безпеки країни. Однак, після завершення воєнних дій необхідно буде взяти заходів для відновлення повноцінного функціонування системи місцевого самоврядування та забезпечення широких можливостей для громадянської участі.

Доцільно зауважити, що для цього необхідно буде продовжувати процес ефективної децентралізації, яка вимагає комплексного підходу, а саме: відновлення прозорості та відкритості роботи органів місцевого самоврядування, розширення можливостей громадян для участі у прийнятті рішень, посилення

відповідальності посадових осіб та забезпечення належного фінансування. Ці заходи не лише сприяють розвитку місцевої демократії, а й є ключовими для успішної реалізації реформи децентралізації, яка спрямована на передачу повноважень та ресурсів на місцевий рівень. Відкритість даних, електронне урядування та активна комунікація з громадськістю є невід'ємними елементами такого підходу. Тільки за умови широкої залученості громадян та забезпечення належного контролю за діяльністю місцевої влади можна досягти справжньої децентралізації та створити ефективні та відповідальні органи місцевого самоврядування. Лише за таких умов можна буде відновити довіру громадян до місцевої влади та забезпечити ефективне управління на місцевому рівні.

Варто зазначити, що науковці виділяють кілька ключових критеріїв успішності децентралізації, серед яких економічне зростання, рівний доступ до державних послуг, політична інтеграція та зниження рівня корупції [von Haldenwang]. На сьогодні відсутня універсальна теорія децентралізації для умов нестабільності. Водночас, з огляду на вказані аспекти, особливу увагу слід приділяти підвищенню ефективності надання публічних послуг, політичної діяльності та зміцненню легітимності влади через орієнтацію на громадян у системі державного управління і місцевого самоврядування. У період воєнного стану конституційна реформа децентралізації публічної влади в Україні є неможливою. Проте після завершення війни це питання неодмінно постане на порядку денному: одні розглядатимуть його з державницьких позицій, інші — як інструмент політичної боротьби. У будь-якому разі реформу необхідно буде продовжувати, враховуючи, що післявоєнне відновлення країни ускладниться економічними та демографічними диспропорціями. Це вимагає перегляду стратегії та тактики децентралізації: структурно-функціональні зміни слід доповнити заходами, спрямованими на підвищення спроможності, легітимності та авторитетності публічної влади, а також на зміцнення її зв'язків із громадянським суспільством.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реформа децентралізації заклала міцний фундамент для розвитку громад в Україні, але її реалізація в умовах воєнного стану стикається з численними перешкодами. Посилюється взаємодія за принципом субординації між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної влади, водночас залишається актуальною проблема, яка існувала ще в мирний час, — необхідність чіткого розмежування повноважень, особливо в сучасних умовах між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями. Окрім цього, викликає труднощі питання формування місцевих бюджетів і забезпечення належного фінансування місцевого самоврядування. Тимчасові обмеження участі громадян і концентрація рішень на керівниках громад

вимагають удосконалення законодавства. Важливим кроком стане гармонізація нормативної бази та посилення підтримки громадам на національному рівні для збереження принципів народовладдя та ефективного управління.

У майбутніх дослідженнях теми реформи децентралізації в умовах воєнного стану доцільно акцентувати увагу на кількох важливих аспектах. Насамперед, це адаптація місцевого самоврядування до кризових умов, зокрема дослідження моделей функціонування територіальних громад у зонах активних бойових дій та формування рекомендацій для підвищення їхньої стійкості. Важливим є аналіз змін у фінансовій спроможності громад, включаючи оцінку бюджетного забезпечення та ефективність використання податкових надходжень, таких як ПДФО військових. Одним із ключових напрямів є вивчення взаємодії між місцевими органами самоврядування та військовими адміністраціями, що передбачає чітке розмежування повноважень і визначення оптимальних механізмів співпраці. Не менш актуальним

є дослідження цифровізації управлінських процесів, спрямоване на забезпечення прозорості та ефективності роботи органів самоврядування навіть за обмеженого доступу до публічної інформації.

Окремої уваги потребує питання участі громадян в управлінні, зокрема вплив тимчасових обмежень на механізми громадської активності, такі як бюджети участі та публічні обговорення, а також шляхи їх відновлення після завершення воєнного стану. Інтеграція окупованих та деокупованих територій у систему місцевого самоврядування стане ключовою складовою відновлення після війни. Важливо також зосередитися на вдосконаленні законодавчої бази, усуваючи прогалини у правовому регулюванні діяльності громад під час кризових ситуацій, та забезпеченні психологічної і соціальної стійкості населення, зміцнюючи соціальну згуртованість та адаптацію до нових умов. Розвиток цих напрямів дозволить не лише ефективно вирішувати поточні виклики, а й закласти основи для довгострокового розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Література

1. Concept of the Reform of Local Self-Government and Territorial Organization of Government in Ukraine. *Ministry of Foreign Affairs of Ukraine*. URL: <https://mfa.gov.ua/en/news-feeds/foreign-offices-news/21459-koncepcijareformuvannya-miscevogo-samovryaduvannya-ta-teritorialnoji-organizaciji-vladi-v-ukrajini> (дата звернення: 30.11.2024).
2. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O., Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*. 2022. P. 197–206.
3. von Haldenwang C., Faust J. GIZ support to decentralization and local governance reforms: Changing markets, core strengths, future opportunities. Eschborn: GIZ, 2012. 84 p.
4. Баймуратов М., Кофман Б. Роль органів місцевого самоврядування України в сфері захисту прав людини в період воєнного стану: до формування праксеологічно-компетентної парадигми. *Незалежність України: права людини та національна безпека: Збірник матеріалів Другої міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 20 травня 2022 року) / упоряд. Л. В. Ярмол. Львів : Галицька видавн. спілка, 2022. С. 83–89.
5. Білоусова Н., Тупальська О. Децентралізація на паузі: 7 викликів президентові Зеленському та його команді. *AgroPolit*. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/573-detsentralizatsiya-na-pauzi-7-viklikivprezidentovi-zelenskomu-ta-yogo-komandi> (дата звернення: 30.11.2024).
6. Борисова Т., Монастирський Г., Хрупович С., & Чайківська В. Маркетингова комунікаційна політика місцевих органів влади як інструмент формування іміджу надавачів послуг міського транспорту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). P. 306–315. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.43.2022.3614>.
7. Про місцеве самоврядування : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 04.12.2024).
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 09.12.2024).
9. Ключковський Ю. Б. Місцеве самоврядування в Україні під час і після війни. *Муніципальна реформа в контексті євроінтеграції України: позиція влади, науковців, профспілок та громадськості: Збірник тез доповідей Шостої щорічної всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 23 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 49–55.
10. Ковальчук В. Б. Особливості правового регулювання функціонування органів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 4. С. 37–46.
11. Місцеве самоврядування під час війни. Голова правління Центру політико-правових реформ Ігор Коліушко. Інтерв'ю з Марією Палагнюк для «Варіанти». 09.07.2022. URL: <https://pravo.org.ua> (дата звернення: 10.12.2024).
12. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12 травня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-IX#Text> (дата звернення: 02.12.2024).
13. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 02.12.2024).

14. Про місцевий референдум : Проект Закону України № 5512. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71820 (дата звернення: 01.12.2024).
15. Рекомендації Ради Європи стосовно формування політики з питань Плану відновлення місцевого самоврядування від наслідків війни. (м. Страсбург, 30 червня 2022 року CEGG/PAD(2022)3). URL: <http://www.slg-coe.org.ua> (дата звернення: 01.12.2024).
16. Реформа з децентралізації: перехід від добровільного об'єднання територіальних громад до адміністративного укрупнення. Видано за підтримки Ради Європи в рамках Програми «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». URL: <https://decentralization.ua> (дата звернення: 10.12.2024).
17. Савичук О. Як працює місцеве самоврядування в умовах воєнного стану? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/> (дата звернення: 10.12.2024).

References

1. Concept of the Reform of Local Self-Government and Territorial Organization of Government in Ukraine. *Ministry of Foreign Affairs of Ukraine*. URL: <https://mfa.gov.ua/en/news-feeds/foreign-offices-news/21459-konceptijareformuvannya-miscevogo-samovriyaduvannya-ta-teritorialnoji-organizaciji-vladi-v-ukrajini>.
2. Shkilnyak M., Melnyk A., Monastyrskyi G., Vasina A., Ivanova O., Dudkina O. Management of life activities of territorial communities under martial law conditions: challenges and response mechanisms. *Herald of Economics*. 2022. P. 197–206.
3. von Haldenwang C., Faust J. GIZ support to decentralization and local governance reforms: Changing markets, core strengths, future opportunities. Eschborn: GIZ, 2012. 84 p.
4. Baimuratov M., Kofman B. Rol orhaniv mistsevoho samovriyaduvannya Ukrainy v sferi zakhystu prav liudyny v period voiennoho stanu: do formuvannya prakseolohichno-kompetentnoi paradyhmy. *Nezalezhnist Ukrainy: prava liudyny ta natsionalna bezpeka: Zbirnyk materialiv Druhoi mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Lviv, 20 travnia 2022 roku) / uporiad. L. V. Yarmol. Lviv: Halytska vydavn. spilka, 2022. S. 83–89 [in Ukrainian].
5. Bilousova N., Tupalska O. Detsentralizatsiia na pauzi: 7 vyklykiv prezydentovi Zelenskomu ta yoho komandi. *Agro-Polit*. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/573-detsentralizatsiya-na-pauzi-7-viklykivprezydentovi-zelenskomu-ta-yogo-komandi> [in Ukrainian].
6. Borysova T., Monastyrskyi H., Khrupovych S., & Chaikivska V. Marketynhova komunikatsiina polityka mistsevykh orhaniv vlady yak instrument formuvannya imidzhu nadavachiv posluh miskoho transportu. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). P. 306–315. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3614> [in Ukrainian].
7. Pro mistseve samovriyaduvannya: Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> [in Ukrainian].
8. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu: Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> [in Ukrainian].
9. Kliuchkovskyi Yu. B. Mistseve samovriyaduvannya v Ukraini pid chas i pislia viiny. *Munitsypalna reforma v konteksti yevrointehratsii Ukrainy: pozytsiia vlady, naukovtsiv, profspilok ta hromadskosti: Zbirnyk tez dopovidei Shostoї shchorichnoi vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kyiv, 23 hrudnia 2022 r.). Kyiv, 2022. S. 49–55 [in Ukrainian].
10. Kovalchuk V. B. Osoblyvosti pravovoho rehuliuвання функціонування орханів місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava*. 2023. № 4. S. 37–46 [in Ukrainian].
11. Mistseve samovriyaduvannya pid chas viiny. Holova pravlinnia Tsentru polityko-pravovykh reform Ihor Koliushko. Interviu z Mariieiu Palahniuk dlia “Varianty”. 09.07.2022. URL: <https://pravo.org.ua> [in Ukrainian].
12. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-IX#Text> [in Ukrainian].
13. Pro utvorennia viiskovykh administratsii: Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 24 liutoho 2022 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> [in Ukrainian].
14. Pro mistsevyi referendum: Proiekt Zakonu Ukrainy № 5512. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71820 [in Ukrainian].
15. Rekomendatsii Rady Yevropy stosovno formuvannya polityky z pytan Planu vidnovlennia mistsevoho samovriyaduvannya vid naslidkiv viiny. (m. Strasburh, 30 chervnia 2022 roku CEGG/PAD(2022)3). URL: <http://www.slg-coe.org.ua> [in Ukrainian].
16. Reforma z detsentralizatsii: perekhid vid dobrovilnoho obiednannia terytorialnykh hromad do administratyvnoho ukрупnennia. Vydano za pidtrymky Rady Yevropy v ramkakh Prohramy “Detsentralizatsiia i reforma publichnoi administratsii v Ukraini”. URL: <https://decentralization.ua> [in Ukrainian].
17. Savychuk O. Yak pratsiuє mistseve samovriyaduvannya v umovakh voiennoho stanu? URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/03/23/7333907/> [in Ukrainian].

УДК 349.3

Омельяненко Віталій Анатолійович

доктор економічних наук, професор

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка;

Інститут економіки промисловості НАН України

Omelyanenko Vitaliy

Doctor of Economic Sciences, Professor

Sumy State Pedagogical University;

Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine

ORCID: 0000-0003-0713-1444

Гордієнко Володимир Володимирович

аспірант

Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Hordiienko Volodymyr

PhD Student of the

Sumy State Pedagogical University

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10636

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ІНКЛЮЗИВНИХ СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ, ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ¹

PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF INCLUSIVE SOCIAL STANDARDS: CONCEPTUAL BASES OF DESIGN, DIGITAL TRANSFORMATION AND REGIONAL ASPECTS

Анотація. Вступ. Інклюзивність соціальних стандартів є надзвичайно актуальною в сучасних умовах через необхідність забезпечення рівних можливостей і доступу до базових послуг для всіх членів суспільства, незалежно від їхніх соціальних, економічних, фізичних чи інших особливостей. Мета дослідження – визначити інструментарій удосконалення публічного управління розробленням інклюзивних соціальних стандартів. Результати. Визначено, що інклюзивність соціальних стандартів – це концепція, яка передбачає створення таких соціальних норм і політик, що сприяють забезпеченню рівних прав і можливостей для всіх членів суспільства. Обґрунтовано, що процес інклюзії у соціальних стандартах починається з того, що розробники політик і нормативів прагнуть не просто уникнути дискримінації, але й активно створювати умови, в яких кожна людина, незважаючи на її обмеження або особливості, може мати доступ до основних соціальних послуг, освіти, медицини, працевлаштування і участі в громадському житті. Визначено основні складові концепції інклюзивних соціальних стандартів. Показано, що оцінка інклюзивного соціального стандарту потребує використання відповідних індикаторів, які дозволяють вимірювати ступінь доступності, рівність можливостей та інтеграцію різних соціальних груп у систему соціального захисту та інфраструктури. Розглянуто регіоналізацію та локалізацію соціальних стандартів як ключові процеси, що дозволяють адаптувати національні соціальні політики до специфіки окремих регіонів та громад. Визначено основні принципи інклюзивності в реалізації соціальних стандартів. Запропоновано інноваційний підхід до розроблення соціальних стандартів «Соціальний стандарт 4.0», що базується на інтеграції цифрових технологій, суспільного залучення та персоналізованих рішень для створення гнучких, адаптивних

¹ Дослідження проведено в межах наукових проєктів «Організаційно-економічне забезпечення повоєнного сталого розвитку територій на основі інфраструктурно-сервісної методології розвитку інноваційних спільнот» та «Цифрові трансформації для забезпечення цивільного захисту та повоєнного відновлення економіки в умовах екологічних і соціальних викликів», що виконуються за рахунок коштів МОН України, та за підтримки іменної стипендії Верховної Ради України для молодих учених-докторів наук

і ефективних соціальних стандартів. Розглянуто та систематизовано ключові напрями формування інклюзивних соціальних стандартів, полягають у створенні доступного та справедливого соціального середовища для всіх груп населення. Перспективи дослідження полягають у розгляді конкретних проєктів соціальних стандартів з позицій інклюзивності.

Ключові слова: соціальні стандарти, інклюзивність, інновації, проєкти, рішення, публічне управління.

Summary. Introduction. The inclusiveness of social standards is extremely relevant in modern conditions due to the need to ensure equal opportunities and access to basic services for all members of society, regardless of their social, economic, physical or other characteristics. The purpose of the study is to determine the tools for improving public administration by developing inclusive social standards. Results. It is determined that the inclusiveness of social standards is a concept that involves the creation of such social norms and policies that contribute to ensuring equal rights and opportunities for all members of society. It is substantiated that the process of inclusion in social standards begins with the fact that policy and regulatory developers seek not only to avoid discrimination, but also to actively create conditions in which every person, despite their limitations or characteristics, can have access to basic social services, education, medicine, employment and participation in public life. The main components of the concept of inclusive social standards are determined. It is shown that the assessment of an inclusive social standard requires the use of appropriate indicators that allow measuring the degree of accessibility, equality of opportunities and integration of various social groups into the system of social protection and infrastructure. The regionalization and localization of social standards are considered as key processes that allow adapting national social policies to the specifics of individual regions and communities. The main principles of inclusiveness in the implementation of social standards are determined. An innovative approach to the development of social standards «Social Standard 4.0» is proposed, which is based on the integration of digital technologies, public engagement and personalized solutions for creating flexible, adaptive and effective social standards. The key areas of the formation of inclusive social standards are considered and systematized, namely, the creation of an accessible and fair social environment for all population groups. The prospects of the study are to consider specific projects of social standards from the perspective of inclusiveness.

Key words: social standards, inclusiveness, innovations, projects, solutions, public administration.

Постановка проблеми. Інклюзивність соціальних стандартів є надзвичайно актуальною в сучасних умовах через необхідність забезпечення рівних можливостей і доступу до базових послуг для всіх членів суспільства, незалежно від їхніх соціальних, економічних, фізичних чи інших особливостей. У світі, який постійно змінюється і стикається з численними викликами, такими як зростаюча нерівність, старіння населення, внутрішні та міжнародні міграційні потоки, питання інклюзивності набувають особливої гостроти. Суспільство, яке прагне сталого розвитку, не може ігнорувати потреби вразливих груп, таких як люди з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, діти, люди похилого віку або внутрішньо переміщені особи. Інклюзивні соціальні стандарти дозволяють створювати умови для повноцінної інтеграції цих груп у суспільне життя, що сприяє їхньому добробуту та реалізації потенціалу. Окрім того, така підхід знижує соціальну напругу, посилює соціальну згуртованість і сприяє економічному розвитку, адже всі громадяни отримують можливість брати участь у життєдіяльності суспільства. В умовах глобальних трансформацій, таких як цифровізація та зміна підходів до соціальної політики, інклюзивність стає невід'ємною частиною ефективної системи соціальних стандартів. Цей принцип дає змогу адаптувати соціальні механізми до різноманітних потреб населення та враховувати специфіку регіональних, культурних та економічних умов. Інклюзивність є не лише етичним зобов'язанням, але й стратегічною необхідністю для побудови справедливого та стійкого суспільства.

Аналіз досліджень і публікацій засвідчує увагу дослідників до проблем інклюзії соціальних стандартів, зокрема забезпечення рівного доступу до соціальних послуг, трансформації освітньої сфери та формування безбар'єрного середовища [1; 3]. Науковці аналізують організаційно-методичні аспекти діяльності інклюзивно-ресурсних центрів [6] та розробляють концепції трансферної політики у соціальній сфері [8]. Значну увагу приділено питанням соціального захисту осіб з інвалідністю, особливо в умовах конфліктів [5; 14]. Дослідження також охоплюють аспекти управління розвитком соціально-економічних стандартів та інноваційні рішення для громад [7; 11]. Міжнародний досвід із впровадження інклюзивної політики є ще одним важливим фокусом досліджень [13; 15]. Проведений аналіз вітчизняних досліджень показав, що невирішеним питанням є визначення напрямків удосконалення розробленням соціальних стандартів на засадах інклюзивності.

Мета дослідження — визначити інструментарій удосконалення публічного управління розробленням інклюзивних соціальних стандартів.

Виклад основного матеріалу. Інклюзивність соціальних стандартів — це концепція, яка передбачає створення таких соціальних норм і політик, що сприяють забезпеченню рівних прав і можливостей для всіх членів суспільства. Вона орієнтована на подолання соціальних бар'єрів, які можуть виникнути через різноманітність фізичних, соціальних, економічних або культурних характеристик людей. Інклюзивність передбачає врахування потреб різних верств

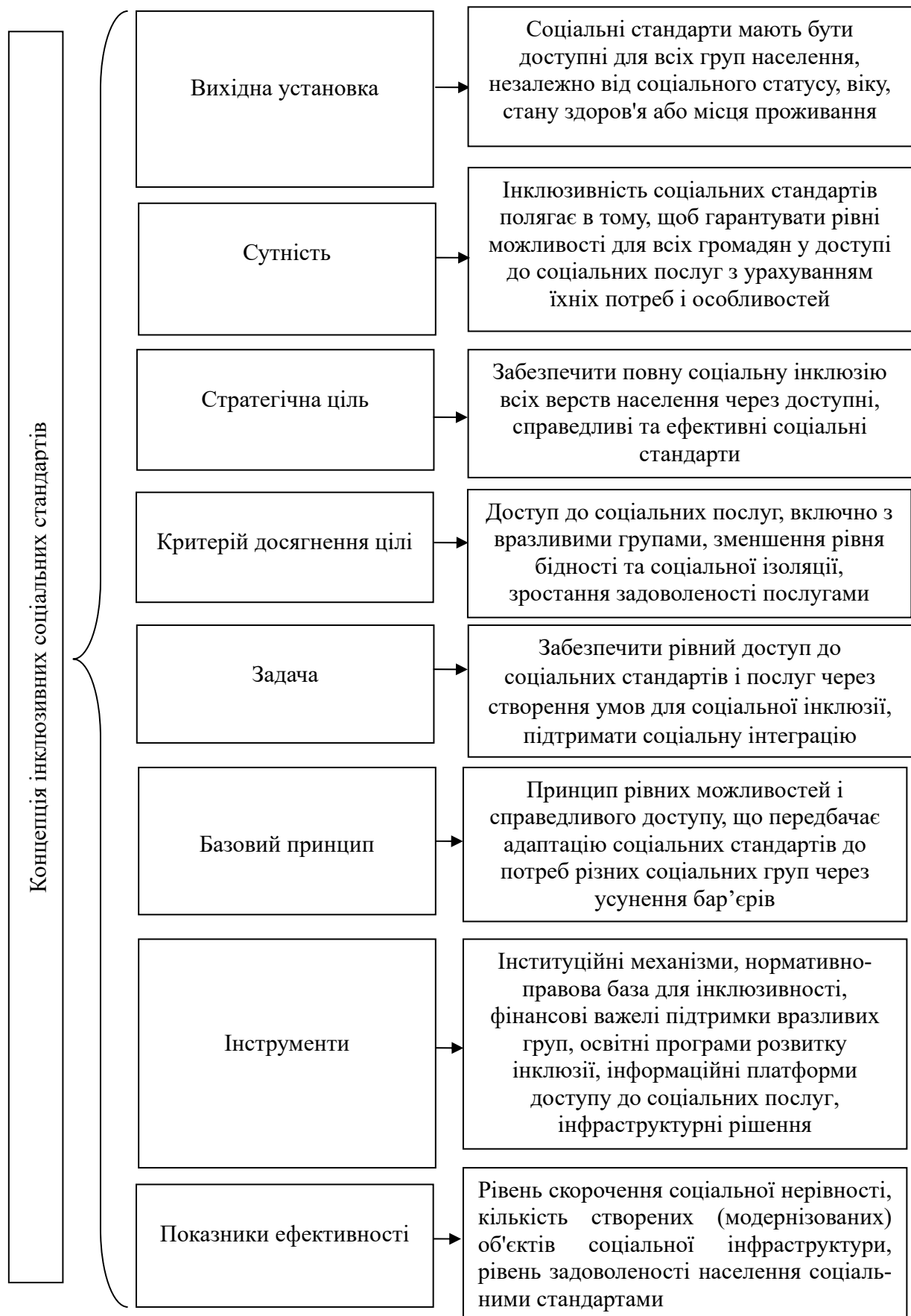


Рис. 1. Основні складові концепції інклюзивних соціальних стандартів
Джерело: розроблено авторами

населення, у тому числі тих, хто належить до вразливих груп (діти, старші люди, національні меншини, малозабезпечені верстви та внутрішньо переміщені особи та ін.). На рис. 1 показано основні складові концепції інклюзивних соціальних стандартів.

Оцінка інклюзивного соціального стандарту потребує використання відповідних індикаторів, які дозволяють вимірювати ступінь доступності, рівність можливостей та інтеграцію різних соціальних груп у систему соціального захисту та інфраструктури (табл. 1).

Ці індикатори допоможуть всебічно оцінити ступінь інклюзивності соціальних стандартів і виявити прогалини в забезпеченні рівного доступу до ресурсів і послуг для всіх членів громади.

Регіоналізація та локалізація соціальних стандартів є ключовими процесами, що дозволяють адаптувати національні соціальні політики до специфіки окремих регіонів та громад. Ці процеси забезпечують більш гнучкий та адресний підхід до реалізації соціальних гарантій, що особливо важливо у різномірних країнах з великою територією,

Таблиця 1

Індикатори оцінки інклюзивності соціальних стандартів

Оцінювання	Індикатор	Опис	Мета
Доступність соціальних послуг	Відсоток населення, яке має доступ до базових соціальних послуг (медичні, освітні, соціальні послуги)	Охоплення соціальними послугами різних верств населення, зокрема осіб з інвалідністю, літніх людей, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), етнічних меншин та інших вразливих груп	Виявлення бар'єрів, які обмежують доступ до соціальних послуг для різних категорій громадян
Рівень бідності та економічної нерівності	Відсоток населення, яке проживає за межею бідності, або індекс Джині (рівень економічної нерівності).	Оцінка рівня матеріальної забезпеченості вразливих груп населення, включаючи сім'ї з низьким доходом, багатодітні родини та людей, які перебувають у складних життєвих обставинах	Визначення рівня економічної інклюзії та доступу до матеріальних ресурсів
Інклюзивність інфраструктури	Відсоток громадських місць, установ і транспорту, що є доступними для осіб з обмеженими можливостями	Оцінка фізичної доступності міської інфраструктури (наявність пандусів, ліфтів, тактильних плиток, адаптованого транспорту тощо)	Забезпечення безбар'єрного доступу до інфраструктури та суспільних ресурсів
Доступ до освіти	Відсоток дітей та молоді з вразливих груп, які мають доступ до інклюзивної освіти	Оцінка рівня інтеграції в освітній процес для всіх категорій дітей і молоді незалежно від їхнього соціального статусу чи фізичних можливостей	Підвищення рівня освіченості та можливостей для соціальної інтеграції через освіту
Соціальна інтеграція вразливих груп	Відсоток людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, етнічних меншин, які беруть активну участь у громадському житті	Оцінка рівня соціальної участі різних груп у житті громади через волонтерські ініціативи, культурні та освітні проекти	Вимірювання соціальної інтеграції та активної участі у місцевих ініціативах
Рівень зайнятості вразливих груп	Відсоток працевлаштованих серед людей з інвалідністю, ВПО, етнічних меншин та інших вразливих груп	Оцінка рівня доступу до ринку праці для різних категорій громадян, включаючи наявність адаптованих робочих місць	Забезпечення рівних можливостей для працевлаштування та економічної інтеграції
Доступ до медичних послуг	Відсоток населення, яке має доступ до медичних послуг незалежно від соціального статусу чи фізичних можливостей	Оцінка рівня медичного обслуговування для осіб з обмеженими можливостями, осіб похилого віку та інших вразливих груп	Гарантування рівного доступу до якісної медичної допомоги
Соціальна захищеність	Відсоток населення, яке отримує соціальну допомогу (пенсії, субсидії, соціальні виплати) відповідно до їхніх потреб	Оцінка ефективності системи соціальної допомоги для підтримки малозабезпечених або соціально незахищених категорій	Підтримка соціально вразливих категорій населення через цільову допомогу
Правова інклюзивність	Відсоток вразливих груп, які мають доступ до правових консультацій та захисту своїх прав	Оцінка доступу до правової допомоги для маргіналізованих груп (безкоштовна правова допомога, правові клініки)	Гарантування захисту прав усіх громадян, незалежно від їх соціального або економічного становища
Залучення громадян до процесів прийняття рішень	Відсоток населення, яке бере участь у громадських обговореннях, петиціях або виборах	Оцінка рівня участі населення у процесах прийняття рішень на місцевому рівні, особливо представників маргіналізованих груп	Забезпечення прозорості та участі громадян у прийнятті рішень щодо соціальної політики

Джерело: розроблено авторами

культурними, економічними та соціальними відмінностями.

Регіоналізація — це процес адаптації соціальних стандартів на рівні окремих регіонів відповідно до їхніх особливостей. У кожному регіоні можуть бути свої соціально-економічні, демографічні, культурні та екологічні умови, які потребують унікальних підходів до формування та реалізації соціальної політики.

Однією з головних цілей регіоналізації є забезпечення справедливого розподілу ресурсів та можливостей у різних частинах країни. Національні соціальні стандарти часто встановлюються як загальні правила, але їх ефективність залежить від здатності регіонів адаптувати ці правила до своїх умов. Це може включати такі аспекти:

1. Регіони з різним рівнем економічного розвитку мають різні потреби щодо соціальних стандартів, таких як мінімальний рівень доходу чи доступ до працевлаштування.

2. Вікова структура населення, частка пенсіонерів, рівень урбанізації чи міграційні процеси відрізняються в різних регіонах, що впливає на соціальну політику.

3. У сільських і міських регіонах необхідні різні соціальні стандарти щодо охорони здоров'я, транспорту, освіти та соціальної інфраструктури.

Регіоналізація сприяє гнучкішій і більш ефективній реалізації соціальних стандартів. Наприклад, у промислово розвинених регіонах з високим рівнем зайнятості важливо фокусуватися на стандартах умов праці, безпеці на виробництві та захисті прав працівників. У той же час, для депресивних або сільських регіонів основний акцент може бути зроблений на забезпеченні базових соціальних послуг, таких як доступ до охорони здоров'я, освіти та допомоги вразливим верствам населення.

Локалізація соціальних стандартів — це ще глибший рівень адаптації на рівні окремих громад чи міст. На цьому рівні відбувається детальніша адаптація соціальної політики до потреб конкретних населених пунктів, з урахуванням їхніх унікальних соціальних, культурних і економічних реалій.

Інклюзивність реалізації соціальних стандартів означає практичне впровадження політик і заходів, що забезпечують доступність та ефективність соціальних послуг для всіх категорій населення, незалежно від їх соціальних, фізичних або економічних обмежень. Це включає інтеграцію підходів, які дозволяють уникнути дискримінації та забезпечують рівні можливості для всіх, особливо для вразливих груп.

Основні принципи інклюзивності в реалізації соціальних стандартів:

1. Доступність послуг. Соціальні послуги, такі як охорона здоров'я, освіта, соціальна допомога та житло, повинні бути доступними для всіх груп населення. Це означає усунення фізичних, економічних та

інформаційних бар'єрів, які можуть перешкоджати доступу до цих послуг. Наприклад, використання цифрових платформ або спеціальних програм для людей з обмеженими можливостями.

2. Адаптація послуг до потреб різних груп. Реалізація соціальних стандартів повинна враховувати специфічні потреби різних груп, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей, дітей, жінок, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), біженців тощо. Це може включати спеціальні навчальні програми, адаптовані послуги охорони здоров'я, допомогу в працевлаштуванні та інші послуги.

3. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Важливо, щоб під час розробки та впровадження соціальних стандартів враховувалась думка всіх соціальних груп, зокрема вразливих категорій. Ця участь допомагає забезпечити, що політики будуть відповідати реальним потребам населення.

4. Партнерство з недержавними організаціями та бізнесом. Для досягнення інклюзивності часто важливо співпрацювати з громадськими організаціями, що спеціалізуються на захисті прав вразливих груп, та бізнесом для спільної реалізації соціальних ініціатив.

5. Моніторинг та оцінка ефективності: Необхідно регулярно оцінювати, наскільки інклюзивно реалізуються соціальні стандарти. Це допоможе вчасно виявляти проблеми та здійснювати корекційні заходи для підвищення ефективності.

Інклюзивність реалізації соціальних стандартів забезпечує соціальну інтеграцію та покращує якість життя всіх громадян, сприяючи соціальній згуртованості та економічній стабільності, особливо в умовах постконфліктного або кризового відновлення.

Інноваційний підхід до розроблення соціальних стандартів «Соціальний стандарт 4.0» базується на інтеграції цифрових технологій, суспільного залучення та персоналізованих рішень для створення гнучких, адаптивних і ефективних соціальних стандартів (табл. 2).

Підхід «Соціальний стандарт 4.0» сприятиме створенню сучасних, адаптивних та ефективних соціальних стандартів, що відповідатимуть реальним викликам і забезпечуватимуть сталий соціальний розвиток.

Інноваційний підхід до розроблення соціальних стандартів під назвою «Соціальний стандарт 4.0» ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, суспільного залучення та персоналізованих рішень, що дозволяє створювати адаптивні та ефективні нормативи. Основною ідеєю підходу є діджиталізація процесу: інтерактивна цифрова платформа забезпечує моделювання та постійне оновлення соціальних стандартів у режимі реального часу, враховуючи зміни економічної ситуації та потреби населення. Використання блокчейн-технологій гарантує прозорість та довіру на всіх етапах розроблення. Цей підхід також акцентує увагу на ак-

тивному залученні громадян до процесу шляхом краудсорсингу. Інтерактивні опитування, фокус-групи та інноваційні формати, такі як хакатони, дають змогу зібрати ідеї та пропозиції безпосередньо від суспільства. За допомогою соціальних мереж та мобільних застосунків можна оперативно реєструвати проблеми та відслідковувати реалізацію стандартів.

Особлива увага приділяється інклюзивній адаптації соціальних стандартів для вразливих груп, таких як діти, люди похилого віку чи особи з інвалідністю. Використання штучного інтелекту дає змогу персоналізувати стандарти, враховуючи регіональні, культурні та економічні особливості.

Ще одним ключовим елементом є застосування аналізу великих даних. Інформація зі статистичних баз, державних установ та соціальних служб допомагає точно визначати реальні потреби населення та формувати відповідні стандарти. Для досягнення динамічності стандартів пропонується запровадити гнучку систему перегляду нормативів, яка автоматично адаптується до змін умов, таких як рівень інфляції чи нові соціальні виклики.

Впровадження цього підходу рекомендується починати через пілотні проекти на локальному рівні. Це дозволить протестувати нові стандарти, удосконалити їх та масштабувати найкращі практики для інших громад. Таким чином, інноваційний підхід сприятиме створенню сучасних, та адаптивних соціальних стандартів, які відповідатимуть реальним потребам населення та сприятимуть сталому соціальному розвитку.

Ключові напрями формування інклюзивних соціальних стандартів полягають у створенні доступного та справедливого соціального середовища для всіх груп населення (рис. 2). Це включає розробку інституційних механізмів підтримки, удосконалення нормативно-правової бази, адаптованої до потреб вразливих верств суспільства, та запровадження інклюзивної інфраструктури, доступної для всіх. Важливим є фінансування програм соціального захисту, розширення освітніх можливостей, цифровізація послуг і впровадження інформаційних платформ для забезпечення прозорості й ефективності.

Фінансовий аспект інклюзивності соціальних стандартів спрямований на забезпечення доступу до базових послуг і підтримки для вразливих груп населення. Пільгове кредитування дозволяє малозабезпеченим сім'ям покращувати свої житлові умови чи розв'язувати інші соціально важливі питання. Фінансування державних і місцевих соціальних програм сприяє зниженню нерівності, тоді як адресна соціальна допомога забезпечує підтримку тим, хто її найбільше потребує.

Технологічний підхід до інклюзивності спрощує доступ до соціальних послуг завдяки інноваціям. Онлайн-платформи створюють зручний інтерфейс для отримання підтримки, а мобільні додатки дозволяють оперативно звертатися за допомогою. Використання штучного інтелекту в аналізі потреб підвищує ефективність роботи соціальних служб, а цифровізація даних спрощує адміністрування. Автоматизація процесів, включно із виплатами та пільгами, знижує ризики затримок та зловживань.

Таблиця 2

Інноваційний підхід до розроблення соціальних стандартів «Соціальний стандарт 4.0»

Складова	Характеристика
Діджиталізація соціальних стандартів	Розроблення інтерактивної цифрової платформи для моделювання соціальних стандартів, яка дозволяє оновлювати нормативи в режимі реального часу залежно від змін економічної ситуації чи потреб населення Використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та довіри під час затвердження стандартів
Залучення громадян через краудсорсинг	Активне залучення громадян, експертів та громадських організацій для збору ідей та потреб за допомогою інтерактивних опитувань, фокус-груп або хакатонів Використання соціальних мереж та мобільних застосунків для реєстрації проблем і пропозицій, що сприяє ефективному моніторингу впровадження стандартів
Адаптивне управління	Адаптація соціальних стандартів до специфічних потреб вразливих груп (наприклад, дітей, літніх людей, осіб з інвалідністю) через систему соціального моделювання Персоналізація стандартів за допомогою AI-аналізу, що враховує регіональні, культурні та економічні особливості
Використання Big Data для прийняття рішень	Аналіз великих даних із державних установ, соціальних служб, медичних закладів та статистичних органів для визначення реальних потреб та точного формування стандартів
Динамічність стандартів	Перехід від жорстко регламентованих стандартів до динамічних орієнтирів, які можуть бути автоматично переглянуті залежно від поточних умов (наприклад, зміни рівня інфляції чи соціальних потреб)
Пілотні проекти та тестування	Запровадження інноваційних соціальних стандартів на локальному рівні через пілотні проекти в окремих громадах для тестування, доопрацювання та масштабування успішних практик

Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Ключові напрями формування інклюзивних соціальних стандартів
Джерело: розроблено авторами

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інклюзивність соціальних стандартів — це підхід до формулювання та реалізації соціальних норм і нормативів, який орієнтований на забезпечення рівних прав і можливостей для всіх верств населення, враховуючи їхні специфічні потреби та обмеження. Такий підхід полягає в тому, щоб соціальні стандарти, що регулюють доступ до базових послуг, ресурсів і прав, були справедливими та доступними для всіх громадян, включаючи вразливі групи населення, такі як люди з інвалідністю, літні люди, діти, малозабезпечені, національні та етнічні меншини, внутрішньо переміщені особи, а також представники інших соціальних категорій, які можуть бути маргіналізовані або зіштовхуються з додатковими труднощами в отриманні доступу до ресурсів і послуг.

Інклюзивність соціальних стандартів передбачає не лише надання рівного доступу до основних соціальних благ, таких як освіта, охорона здоров'я, працевлаштування, житло, соціальний захист, а й адаптацію існуючих політик і практик до потреб різних груп населення. Це може включати в себе такі аспекти, як врахування різноманіття мов, культур, фізичних можливостей, соціальних і економічних

статусів, забезпечення доступу до інформації та послуг через різні канали (в тому числі через цифрові платформи), створення комфортного середовища для всіх громадян, а також організацію спеціальних програм підтримки для найбільш вразливих категорій населення.

Інклюзивність соціальних стандартів також означає врахування змін у суспільстві, які можуть виникати в результаті демографічних змін, глобалізаційних процесів, економічних трансформацій або технологічних інновацій. Розробка таких стандартів вимагає співпраці з різними соціальними групами, експертами та організаціями, які мають досвід роботи з вразливими верствами населення, а також залучення громадян до процесу формування політик через механізми участі, такі як опитування, фокус-групи та інші форми громадського обговорення.

Основною метою інклюзивних соціальних стандартів є не тільки забезпечення рівного доступу, але й сприяння активній участі всіх членів суспільства в його розвитку. Це дозволяє створювати справедливе середовище, де кожен може реалізувати свій потенціал, а також зміцнює соціальну згуртованість та підтримує сталий розвиток суспільства в цілому.

Література

1. Стандарти громадсько-активної школи: соціальна інклюзія: навчально-методичний посібник / Найда Ю. М., Ткаченко Л. М. Під заг. ред. Даниленко Л. І., К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 68 с.
2. Чукут С. А., Шиць О. Р. Забезпечення соціальної інклюзії в розумних містах: виклики та сучасні тенденції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1.
3. Створення безбар'єрного середовища та соціальна інклюзія: світовий досвід для України: аналіт. доп. / [Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А.]. Київ : НІСД, 2020. 24 с.
4. Соціальна та освітня інклюзія: історія, сучасність та перспективи розвитку : колективна монографія у 2 частинах. Частина 1. Інституційні та особистісні аспекти впровадження в Україні / за ред. С. П. Миронової, Л. Б. Платаш. Чернівці : «Технодрук», 2021. 352 с.
5. Права людей з інвалідністю в умовах збройного конфлікту на сході України : аналітичний звіт, наук. видання / Л. Байда, П. Ждан, Б. Мойса; заг. ред. А. Буценка; УГС з прав людини. Київ, 2016. 126 с.
6. Організаційно-методичні засади діяльності інклюзивно-ресурсних центрів : навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. А. Порошенка [та ін.]; *Всеукр. благод. організація «Благодійний фонд Порошенка»*. Київ, 2018. 252 с.
7. Omelyanenko V., Hordiienko V., Nosachenko O. Public management of socio-economic standards development: institutional and innovation design framework. *Scientific Journal of Polonia University*. 2024. 66 (5). P. 176–186.
8. Смельяненко Л. М., Москвіна В. І. Формування концептуальної моделі трансфертної політики в соціальній сфері України. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4 (79). С. 34–40.
9. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. № 1 (17). С. 5–22.
10. Омеляненко О. М. Безпека та резильєнтність розвитку громад в умовах постмодерну (архетипна методологія). *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 210–227.
11. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М. Інфраструктура розвитку людського капіталу та вибір пріоритетних проектів смарт-рішень для громад. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4 (4). С. 1252–1269.
12. Omelyanenko V. A., Fantaiev V. E. Methodical aspects of assessing the impact of implementation stages of smart city projects on the social and economic impacts. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*. 2024. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326540>.
13. Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 415 p.
14. Малюга Л. Ю., Юреккул І. В. Проблеми реалізації державної політики у сфері соціального захисту осіб з інвалідністю в Україні. *Правові новели*. 2022. № 18. С. 161–167.

15. Оверчук В.А. Міжнародний досвід у сфері працевлаштування осіб з інвалідністю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. 2018. С. 14–17.

References

1. Standarty hromadsko-aktyvnoi shkoly: sotsialna inkluziia: navchalno-metodychnyi posibnyk / Naida Yu. M., Tkachenko L. M. Pid zah. red. Danylenko L. I., K.: TOV "Vydavnychiy dim "Pleiady", 2014. 68 s. [in Ukrainian].
2. Chukut S. A., Shyts O. R. Zabezpechennia sotsialnoi inkluzii v rozumnykh mistakh: vyklyky ta suchasni tendentsii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2021. № 1 [in Ukrainian].
3. Stvorennia bezbariernoho seredovyshcha ta sotsialna inkluziia: svitovyi dosvid dlia Ukrainy: analit. dop. / [Zubchenko S. O., Kaplan Yu. B., Tyshchenko Yu. A.]. Kyiv: NISD, 2020. 24 s. [in Ukrainian].
4. Sotsialna ta osvithnia inkluziia: istoriia, suchasnist ta perspektyvy rozvytku: kolektyvna monohrafiia u 2 chastyakh. Chastyna 1. Instytutysiini ta osobystisni aspekty vprovadzhennia v Ukraini / za red. S. P. Myronovoi, L. B. Platash. Chervnivsi: "Tekhnodruk", 2021. 352 s. [in Ukrainian].
5. Prava liudei z invalidnistiu v umovakh zbroinoho konfliktu na skhodi Ukrainy: analitychnyi zvit, nauk. vydannia / L. Baida, P. Zhdan, B. Moisa; zah. red. A. Bushchenka; UHS z prav liudyny. Kyiv, 2016. 126 s. [in Ukrainian].
6. Orhanizatsiino-metodychni zasady diialnosti inkluzyvno-resursnykh tsentriv: navchalno-metodychnyi posibnyk / za zah. red. M. A. Poroshenko [ta in.]; *Vseukr. blahod. orhanizatsiia "Blahodiinyi fond Poroshenka"*. Kyiv, 2018. 252 s. [in Ukrainian].
7. Omelianenko V., Hordienko V., Nosachenko O. Public management of socio-economic standards development: institutional and innovation design framework. *Scientific Journal of Polonia University*. 2024. 66 (5). pp. 176–186.
8. Yemelianenko L. M., Moskvina V. I. Formuvannia kontseptualnoi modeli transfertnoi polityky v sotsialnii sferi Ukrainy. *Innovatsiina ekonomika*. 2019. № 3–4 (79). S. 34–40 [in Ukrainian].
9. Libanova E. M. Sotsialni problemy modernizatsii ukrainskoi ekonomiky *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*. 2012. № 1 (17). S. 5–22 [in Ukrainian].
10. Omelianenko O. M. Bezpeka ta rezylentnist rozvytku hromad v umovakh postmodernu (arkhetypna metodolohiia). *Naukovi perspektyvy*. 2024. № 5 (47). S. 210–227 [in Ukrainian].
11. Omelianenko V. A., Omelianenko O. M. Infrastruktura rozvytku liudskoho kapitalu ta vybir priorytetnykh proiektiv smart-rishen dlia hromad. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. 2024. № 4 (4). S. 1252–1269 [in Ukrainian].
12. Omelianenko V. A., Fantaiev V. E. Methodical aspects of assessing the impact of implementation stages of smart city projects on the social and economic impacts. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*. 2024. № 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13326540>.
13. Empowering communities: nexus of infrastructure and local prosperity: collective monograph. Ed. by Olena Omelianenko and Olha Prokopenko. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 415 p.
14. Maliuha L. Yu., Yureksul I. V. Problemy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi sotsialnoho zakhystu osib z invalidnistiu v Ukraini. *Pravovi novely*. 2022. № 18. S. 161–167 [in Ukrainian].
15. Overchuk V. A. Mizhnarodnyi dosvid u sferi pratsevlashtuvannia osib z invalidnistiu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2018. Vyp. 22. Ch. 3. 2018. S. 14–17 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025

УДК 349.3

Сапич Вадим Іванович

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту
КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»*

Sapych Vadym

*Dr. Sc. (Economics), Associate Professor of the
Department of Pedagogy, Special Education and Management
Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education
ORCID: 0000-0002-8192-9692*

Терещенко Світлана Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет*

Tereshchenko Svitlana

*Dr. Sc. (Economics), Professor,
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship named after Prof. I. M. Bryukhovetskyi
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-8852-1091*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10658

ДЕРЖАВНІ ПРОГРАМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

GOVERNMENT GRANT PROGRAMS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: A STATUS ANALYSIS AND IMPROVEMENT DIRECTIONS

Анотація. Вступ. Повномасштабна війна в Україні спричинила значні економічні втрати і принципово змінила умови ведення бізнесу. За таких обставин фінансова підтримка малого та середнього бізнесу стала одним із найважливіших інструментів забезпечення його функціонування.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану грантової підтримки малого та середнього бізнесу Урядом України та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Матеріали і методи. Інформаційною базою нашого дослідження слугували законодавчі акти України, рішення Кабінету Міністрів України, актуальна інформація Міністерства економіки України і Міністерства аграрної політики та продовольства України. Для досягнення поставленої мети використовувалися загальнонаукові методи наукового пізнання та дослідження (монографічний, індукції і дедукції, формальної логіки та наукової абстракції, статистичних групувань та графічний).

Результати. Визначено необхідність внесення змін до діючого нині «Порядку надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств». Ці зміни мають забезпечити переважне надання коштів грантової підтримки тим підприємствам, які задовольняють потреби оборони держави та виготовляють експортоорієнтовану продукцію з високою годаною вартістю. Для підтримки високотехнологічних виробництв потрібно запровадити грантові програми з більш значним розміром коштів, в яких визначальними критеріями отримання гранту була б не кількість створених робочих місць, а рівень інноваційності проєкту. Посилення зацікавленості отримувачів грантів створювати тепличні господарства вимагає збільшення грошових коштів для реалізації цих грантів. Доцільним є збільшення вартості проєкту створення теплиці з урахуванням витрат на енергозабезпечення. Обов'язковою умовою отримання такого гранту має бути запровадження альтернативних джерел енергії. В залежності від виробничої спеціалізації отримувача гранту для енергозабезпечення тепличного господарства може використовуватися сонячна енергія або біопаливо. В умовах обмеженості

фінансових можливостей державного бюджету грантова підтримка малого та середнього бізнесу все в більшій мірі буде визначатися допомогою від міжнародних організацій та урядів інших країн.

Перспективи. Подальші дослідження пов'язані з пошуком нових інструментів і напрямів фінансової підтримки малого та середнього бізнесу України.

Ключові слова: державні програми, грантова підтримка, грантовий проєкт, малий і середній бізнес.

Summary. Introduction. The full-scale war in Ukraine has caused significant economic losses and fundamentally changed the business environment. Under these circumstances, financial support for small and medium-sized enterprises has become one of the most important tools for ensuring their operation.

The purpose of this study is to analyze the current state of grant support for small and medium-sized enterprises provided by the Ukrainian government and to substantiate the directions for its improvement.

Materials and Methods. The information base of our research was legislative acts of Ukraine, decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, and up-to-date information from the Ministry of Economy of Ukraine and the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. To achieve the set goal, general scientific methods of scientific knowledge and research were used (monographic, induction and deduction, formal logic and scientific abstraction, statistical grouping and graphic).

Results. A comprehensive analysis has revealed the need for revisions to the existing «Procedure for Granting Grants for the Creation or Development of Processing Enterprises». These changes should ensure that grant funding is preferentially provided to entrepreneurs who meet the needs of the state's defense and manufacture export-oriented products with high added value. To support high-tech production, it is necessary to introduce grant programs with larger funding amounts, where the determining criteria for obtaining a grant would be not the number of jobs created, but the level of innovation of the project. To increase the interest of grant recipients in creating greenhouse farms, it is necessary to increase the amount of money for the implementation of these grants. It is advisable to increase the project cost of creating a greenhouse, taking into account the costs of energy supply. A mandatory condition for obtaining such a grant should be the introduction of alternative energy sources. Depending on the production specialization of the grant recipient, solar energy or biofuel can be used for energy supply of the greenhouse farm. Given the limited financial capabilities of the state budget, grant support for small and medium-sized enterprises will increasingly be determined by assistance from international organizations and governments of other countries.

Discussion. Further research is related to the search for new tools and directions for financial support for small and medium-sized enterprises in Ukraine.

Key words: government programs, grant support, grant project, small and medium-sized enterprises.

Постановка проблеми. Війна в Україні спричинила значні економічні втрати і принципово змінила умови ведення бізнесу. За даними досліджень Київської школи економіки станом на 1 січня 2024 р. військова агресія Росії призвела до пошкодження або зруйнування щонайменше 426 великих і середніх приватних та державних підприємств. Загальна сума прямих збитків за цей період склала 154,9 млрд. дол, в тому числі у сфері інфраструктури — 36,8 млрд. дол, у промисловості й на підприємствах — 13,1 млрд. дол, в енергетичній галузі — 9 млрд. дол, агропромислового комплексу — 8,7 млрд. дол [1]. Значно більшими є непрямі збитки від втрати доходів підприємствами, які виникли через скорочення обсягу виробництва, зниження відпускних цін на їх продукцію, зростання собівартості виробництва внаслідок підвищення цін на сировину, комплектуючі, паливе та інші виробничі ресурси.

Національний банк України визначає повномасштабну війну та пов'язані із нею безпекові загрози головним системним ризиком для економіки та фінансового сектору, а також зазначає, що через значні воєнні витрати економіка залишатиметься дуже залежною від міжнародної фінансової допомоги [2]. Ключовим ризиком для фінансової стабільності залишається війна [3].

За таких обставин фінансова підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ) стала одним із найваж-

ливіших інструментів забезпечення його функціонування. Саме тому дослідження проблем фінансової підтримки МСБ набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. МСБ посідає важливе місце в економіці України. Саме малі і середні підприємства (МСП) виробляють близько 64% доданої вартості, забезпечують зайнятість 81,5% працівників та 37% податкових надходжень [4]. З огляду на такий вагомий внесок МСБ в економічний розвиток нашої країни науковці приділяють значну і постійну увагу дослідженню його проблематики.

З останніх напрацювань слід відзначити наукові розробки вчених ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» і Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Різні аспекти розвитку малого і середнього підприємництва також стали об'єктом вивчення таких дослідників, як В.В. Небрат, Н.А. Супрун [5], С.Д. Лучик [6], Л.В. Лукашова [7; 8], М.Ю. Барна, С.Г. Мороз [9], О.О. Королович [10], В.О. Пивоваров, Р.О. Мірошник, У.О. Прокоп'єва [11], В.Б. Васюта, А.М. Путря [12], С.М. Бортнік [13], В.Ю. Стрілець [14], О.В. Томчук, О.С. Трегубов, О.Л. Андронік [15], Л.М. Карпенко, М.М. Іжа, М.В. Гороховський [16] та ін.

У колективній монографії науковців ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» проаналізовано сучасні тенденції та інституційні бар'єри розвитку підприємництва в Україні, обґрунтовано напрями вдосконалення державної регуляторної політики у сфері підприємницької діяльності [5]. Колективна праця науковців Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ присвячена висвітленню вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку та підтримки МСБ. У роботі наведено оцінку фінансової складової державного регулювання діяльності вітчизняних МСП [6].

У монографічному дослідженні Л. В. Лукашової на основі авторської методики оцінки ступеня ризику від провадження господарської діяльності запропоновано формування стратегії розвитку малого підприємництва [7]. Заходи регуляторної політики щодо розвитку малого підприємництва, підвищення його ефективності, вдосконалення методів впливу на підприємницьку діяльність з метою вирівнювання циклічних тенденцій у функціонуванні суб'єктів малого бізнесу розглянуто у роботі М. Ю. Барни та С. Г. Мороз [9]. Формуванню організаційно-економічного механізму фінансової безпеки малого підприємництва присвячена монографія О. О. Королович [10].

Аналізуючи сучасний стан МСБ, науковці виділяють чинники, що ускладнюють його розвиток. В найбільшій мірі підприємницька діяльність стримується фінансовими труднощами, які пов'язані з нестачею ліквідності і залученням кредитних ресурсів [11; 12]. У роботі С. М. Бортнік акцентується на доцільності запровадження підтримки, яка має бути диференційованою за розмірами підприємств [13].

Ще напередодні повномасштабних воєнних дій з'явилися публікації, автори яких вирішення фінансових проблем малого підприємництва вбачають у залученні програм підтримки міжнародних організацій [8; 14, с. 201].

Фінансове становище МСП в умовах воєнного стану суттєво погіршилося. Для посилення платоспроможності суб'єктів господарювання науковці наголошують на необхідності адаптації застосування під час війни раніше розроблених цільових державних програм підтримки МСБ та впровадженні нових, спеціально сформованих програм [15]. Можливості покращення фінансового стану МСП також вбачаються в урегулюванні законодавчих актів та змінах в податковій політиці держави [16].

Під час війни МСП здійснюють господарську діяльність в умовах появи нових ризиків, які є наслідками як роботи самих суб'єктів господарювання, так і результатами дії зовнішніх чинників. Стрімка динаміка параметрів бізнес-середовища значно ускладнює ведення підприємницької діяльності. В таких умовах виникає потреба постійного моніторингу грантової підтримки МСБ і, відповідно, це вимагає проведення додаткових наукових досліджень.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану грантової підтримки малого та середнього бізнесу Урядом України та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Матеріали і методи. Інформаційною базою нашого дослідження слугували законодавчі акти України, рішення Кабінету Міністрів України, актуальна інформація Міністерства економіки України і Міністерства аграрної політики та продовольства України. Для досягнення поставленої мети використовувалися загальнонаукові методи наукового пізнання та дослідження (монографічний, індукції і дедукції, формальної логіки та наукової абстракції, статистичних групувань та графічний).

Виклад основного матеріалу дослідження. Грантова підтримка МСБ в Україні здійснюється через реалізацію проєктів уряду в рамках програми «єРобота». Урядовий проєкт «єРобота» передбачає надання грантової підтримки МСБ за наступними напрямами:

- гранти для створення або розвитку переробного підприємства (до 50% вартості проєкту, але не більше 8 млн. грн);
- мікрогранти для створення або розвитку власного бізнесу («Власна справа») (від 50 тис грн до 250 тис грн);
- гранти для ветеранів та членів їх сімей на запускання або розвиток власного бізнесу (від 250 тис грн до 1 млн. грн);
- гранти на створення або розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства (до 70% вартості проєкту висадки насаджень, але не більше 10 млн. грн);
- гранти для створення або розвитку тепличного господарства (до 70% вартості проєкту будівництва модульної теплиці, але не більше 7 млн. грн) [17].

За даними Міністерства економіки України станом на 6 грудня 2024 р. з початку дії програми «єРобота» у липні 2022 р. через грантові проєкти держава інвестувала 11 млрд. грн в розвиток МСБ, завдяки чому фінансову підтримку на старт або розвиток своєї справи отримали 22700 підприємців. За цей період створено понад 60 тисяч робочих місць, а отримувачі грантів вже сплатили у вигляді податків майже 6 млрд. грн податків та зборів, тобто повернули державі понад половину інвестованих нею коштів [18].

Грантова підтримка розвитку переробних підприємств є вкрай актуальною, оскільки за інформацією Міністерства економіки України станом на жовтень 2023 р. частка переробної галузі в Україні становить лише близько 10% [18]. Такий стан економіки не дозволяє забезпечити стаке економічне зростання, зменшує конкурентоспроможність вітчизняних товаровиробників на зовнішніх ринках і не сприяє підвищенню добробуту населення.

Грантова програма підтримки підприємств переробної промисловості фінансується з державного бюджету Міністерством економіки та Фондом

загальнообов'язкового державного соціального страхування через Державний центр зайнятості. Грант можна використати на придбання, доставлення та встановлення верстатів та технологічного обладнання, включно з програмним забезпеченням. Гранти для створення або розвитку переробного підприємства надаються до 50% вартості проєкту, але не більше 8 млн. грн. Не менше 50% вартості проєкту має профінансувати отримувач гранту, при цьому внесок його власних (не кредитних) коштів має становити не менше 20%. Якщо при започаткуванні даної програми у 2022 р. отримувач гранту повинен був створити залежно від суми гранту від 5 до 25 робочих місць, то за рішенням Уряду від 15 жовтня 2024 р. обов'язковою умовою буде створення від 5 робочих місць незалежно від розміру гранту. Така зміна враховує реалії ринку праці в умовах воєнного стану і дозволяє отримувачу гранту залучати висококваліфікованих працівників зі значно вищою щомісячною зарплатою. Крім того, для підприємств переробної промисловості, які працюють на територіях активних бойових, державою можуть бути профінансовані 80% вартості грантових проєктів, а 20% має покрити грантер з власних чи кредитних коштів. Одночасно додатковою умовою отримання гранту стало зобов'язання отримувача гранту за три роки сплатити ЄСВ із зарплати нових працівників на суму, не менше ніж 20% від суми гранту [18, 19].

За два з половиною роки дії програми Уряд схвалив 1156 заявок на створення та розвиток виробництв на суму 5,8 млрд. грн, включно у 2024 р. було профінансовано 375 грантів на суму 1,788 млрд. грн. Зокрема Міністерство економіки перерахувало 900,9 млн. грн для 181 підприємства, а ще 194 гранти на суму 887,5 млн. грн були надані через Державний центр зайнятості [18].

Міністерство економіки України оприлюднює дані про найменування суб'єктів господарювання, які отримали гранти за програмою підтримки підприємств переробної промисловості, а також розміри наданих їм грантів та кількість балів, отриманих грантерами при розгляді їх проєктів. За назвами підприємств, які отримали гранти, можна визначити, що основними отримувачами грантів, є виробники харчових продуктів, хімічної продукції, підприємства деревообробної та текстильної промисловості. Проте узагальнена інформація у галузевому контексті щодо профінансованих проєктів відсутня. Вочевидь, в умовах воєнного стану у відкритому доступі такої інформації бути не повинно. Втім вважаємо за доцільне наголосити на тому, що під час повномасштабної війни пріоритетність у розподілі державних коштів має надаватися підприємствам оборонно-промислового комплексу та суб'єктам господарювання, які виробляють продукцію подвійного призначення. Водночас «Порядок проведення оцінювання заяв, критерії оцінювання та необхідна кількість балів (оцінка) для прийняття рішень щодо

надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств» [20] (надалі — «Порядок надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств») включно з останніми змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства економіки від 31 січня 2024 р., не містить чітких критеріїв оцінювання, які б забезпечували переважне спрямовування коштів саме на потреби оборони держави.

В процесі розробки Кабінетом Міністрів України «Національної економічної стратегії на період до 2030 року» проведеним аудитом встановлено, що експорт країни на 54% складається з товарів з низькою доданою вартістю [21]. Експортна діяльність є важливим джерелом поповнення державного бюджету і стабілізації курсу національної валюти, що в умовах воєнного стану має особливе значення. Переробні підприємства створюють товари з високою доданою вартістю і якщо, такі підприємства виготовляють продукцію на експорт, то «Порядок надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств» повинен включати певні критерії оцінювання для отримання грантів експортоорієнтованими виробництвами.

Грантова програма «Власна справа» дозволяє як діючим підприємцям, так і людям без досвіду підприємницької діяльності отримати мікрогрант від 50 до 250 тис. грн. Отримання гранту понад 75 тис. грн обов'язковою умовою передбачає створення 1–2 робочих місць залежно від суми гранту. Програма стимулює залучення молоді до бізнесу. Якщо українці віком від 18 до 25 років зареєструються як ФОП, то вони можуть отримати грант розміром до 150 тис. грн без зобов'язання створювати робочі місця. Грант надає кошти на придбання або лізинг обладнання, закупівлю сировини та матеріалів, а також оренду виробничого приміщення.

Відповідно даним Міністерства економіки України станом на 16 грудня 2024 р. за два з половиною роки дії програми «Власна справа» майже 22 тис. українців отримали гранти на 5,2 млрд. грн. Кожен п'ятий з них створив нове підприємство, інші завдяки гранту змогли масштабувати свій бізнес, збільшити обсяги виробництва, розширити асортимент продукції та послуг, вийти на нові ринки. Крім того, за результатами реалізації цих грантів має бути створено понад 40 тис. робочих місць в різних галузях економіки [18].

Оприлюднені Міністерством економіки України 16 грудня 2024 р. найпопулярніші сфери, в яких працюватимуть переможці двадцять третьої хвилі надання грантів за програмою «Власна справа» (рис. 1), свідчать, що найбільше (48,7%) грантів профінансовано у оптову та роздрібну торгівлю і ремонт автотранспортних засобів. Значно менше грантів було спрямовано у тимчасове розміщування й організацію харчування та переробну промисловість (по 16,8%). Вкрай незначна частка грантів була профінансована в охорону здоров'я та надання

соціальної допомоги (7,2%), хоча ці сфери в умовах воєнного стану вимагають особливої підтримки з боку держави. Така галузева структура розподілу грантових проектів свідчить про наявність проблеми, яка є характерною і для грантової програми підтримки підприємств переробної промисловості, а саме: необхідності стимулювати надання грантів підприємцям, які виробляють продукцію з високою доданою вартістю.

З метою підтримки захисників і захисниць після повернення до цивільного життя з 10 квітня 2023 р. почала діяти програма надання грантів для ветеранів та членів їх сімей на створення або розвиток власного бізнесу (надалі — «Грант для ветеранів»). Отримувачами грантів можуть бути: учасник бойових дій; особа з інвалідністю внаслідок війни; учасник бойових дій та/або особа з інвалідністю внаслідок війни, зареєстрована як фізична особа-підприємець; один із подружжя учасника бойових дій або особи з інвалідністю внаслідок війни (тільки дружина або чоловік).

Розмір гранту визначається відповідно до статусу отримувача гранту та його зобов'язання щодо створення кількості нових робочих місць. Учасник бойових дій та/або особа з інвалідністю внаслідок війни, які також можуть бути зареєстровані як фізична особа-підприємець, при зобов'язанні створення одного нового робочого місця після отримання гранту та працевлаштуванні одного найманого працівника можуть отримати грант до 250 тис. грн. Дружині або

чоловіку ветерана при умові створення двох нових робочих місць після отримання гранту та працевлаштуванні двох найманих працівників грант надається понад 250 тис. і до 500 тис. грн включно. Учасник бойових дій та/або особа з інвалідністю внаслідок війни, які зареєстровані як фізична особа-підприємець, при умові створення чотирьох нових робочих місць та працевлаштуванні чотирьох найманих працівників, з яких не менше двох мають бути учасниками бойових дій та/або особами з інвалідністю внаслідок війни, мають можливість отримати грант у розмірі понад 500 тис. і до 1000 тис. грн включно. Отримувач гранту зобов'язаний створити нові робочі місця та у повному обсязі використати кошти протягом 6 місяців з дати їх отримання на рахунок.

Відповідно до внесених Кабінетом Міністрів України 6 вересня 2024 р. змін «Гранти для ветеранів» у розмірі до 500 тис. грн включно фінансуються за рахунок коштів гранту. Гранти понад 500 тис. і до 1 млн. грн включно передбачають співфінансування отримувачем у такому співвідношенні: 70% вартості проекту — за рахунок гранту, не менше 30% — за рахунок коштів отримувача (власних або кредитних коштів, або коштів місцевих бюджетів та/або інших джерел, не заборонених законодавством) [22].

«Грант для ветеранів» надається на провадження господарської діяльності практично за такими ж напрямками, як і по «Власній справі». Важливою відмінністю є можливість використання коштів

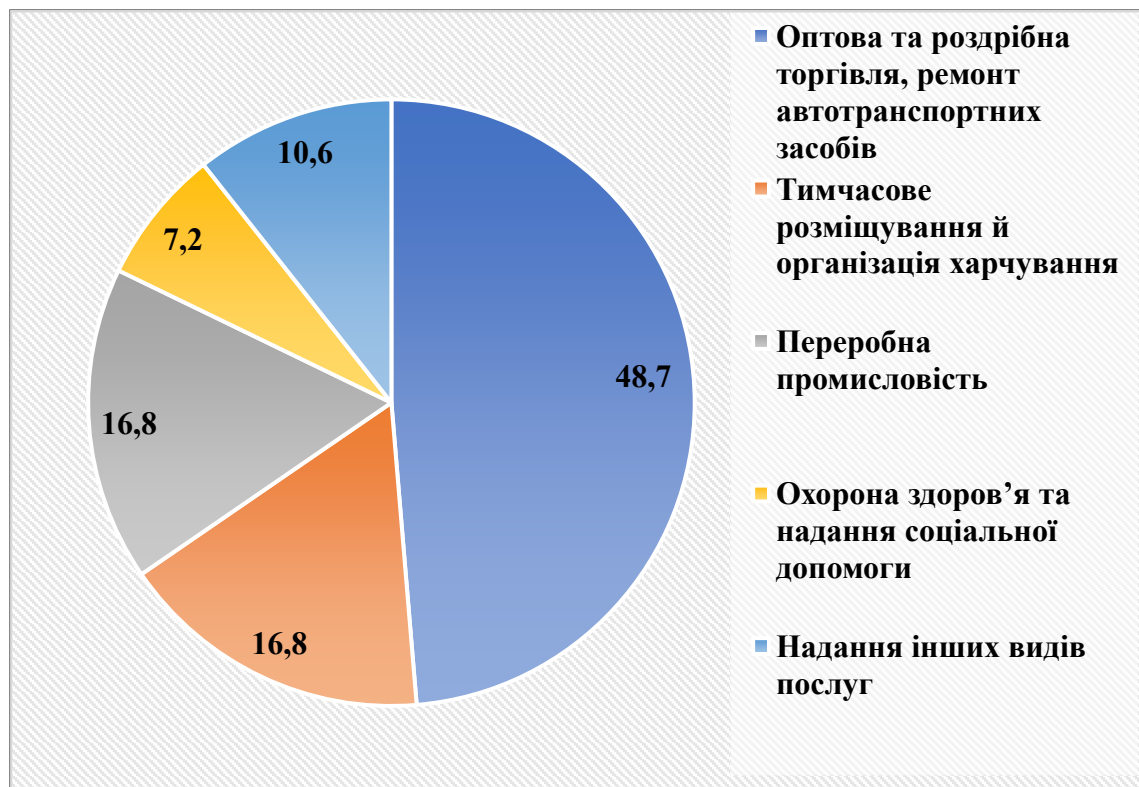


Рис. 1. Галузева структура отриманих грантів за програмою «Власна справа», %, за підсумками двадцять третьої хвилі надання грантів 16 грудня 2024 р.

Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [18]

ветеранського гранту для придбання транспортних засобів, які будуть використовуватися в комерційних та виробничих цілях, що не передбачається грантом «Власна справа».

За оприлюдненою Міністерством економіки України 21 листопада 2024 р. інформацією за півтора роки дії програми «Гранти для ветеранів» 1150 ветеранів та членів родин учасників бойових дій отримали гранти на 540 млн. грн. 70% отримувачів грантів спрямували кошти на розвиток власного бізнесу, а 30% — започаткували власну справу з нуля. Завдяки фінансовій підтримці підприємці-ветерани за цей період створили понад 2 тис. робочих місць в усіх регіонах країни. За підсумками дев'ятнадцятої хвили подачі заяв на гранти для ветеранів, результати якої було оголошено 21 листопада 2024 р., з 82 переможців 68 отримають грант розміром до 500 тис. грн, 7 — до 250 тис. грн та 7 — до 1 млн. грн [18].

Серед наданих грантів слід звернути увагу на край незначну частку найбільших грантів розміром до 1 млн. грн. Це свідчить про необхідність перегляду умов надання таких грантів. Програма «Гранти для ветеранів» спрямована на створення нових робочих місць, що завжди є актуальним завданням. Проте в нинішніх умовах такий підхід є одностороннім. Сучасні виклики вимагають створення високотехнологічних виробництв, які забезпечують випуск якісних, конкурентоспроможних, в тому числі принципово нових товарів з високою доданою вартістю. Для виробництва таких товарів потрібне високовартісне технологічне обладнання і програмне забезпечення, а також висококваліфікований персонал з відповідною заробітною платою. З огляду на зазначене, для підтримки високотехнологічних виробництв необхідно запровадити грантові програми з більш значним розміром коштів, в яких визначальними критеріями отримання гранту була б не кількість створених робочих місць, а рівень інноваційності проекту.

У межах урядової програми «Робота» з 1 липня 2022 р. здійснюється підтримка малого і середнього агробізнесу за двома грантовими напрямками — «Свій сад» (створення або розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства) та «Своя теплиця» (створення або розвитку тепличного господарства). Фінансування грантової допомоги малим сільськогосподарським виробникам відбувається завдяки підтримці Світового банку в рамках «Екстреного проекту надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)».

Гранти на висадку та облаштування садів, ягідників та виноградників («Свій сад») надаються на умовах співфінансування. Держава компенсує 70% вартості проекту. Решта фінансується коштами отримувача — власними або кредитними. Площа проекту має складати від 1 до 25 га. Гранична межа гранту складає 10 млн. грн. В залежності від найменування насаджень максимальна межа державного фінансування у розрахунку на 1 га визначена

у розмірі 400 тис. грн (для лохини, чорниці, груш та яблунь), мінімальна — 140 тис. грн (для смородини, обліпихи, абрикос, вишні та сливи). Обов'язковими умовами отримання гранту для садівництва, ягідництва та виноградарства є:

- 1) створення нових робочих місць або залучення до роботи нових членів фермерського господарства: від 5 до 10 в залежності від виду насаджень постійних робітників та від 125 до 425 в залежності від виду насаджень сезонних робітників;
- 2) сорт насаджень має бути занесений до Державного реєстру сортів рослин придатних для поширення в Україні або Реєстру патентів на сорти рослин;
- 3) забезпечення саду, ягідника чи виноградника системою зрошення з водозабором для усіх культур, крім винограду;
- 4) отримувач коштів повинен мати земельну ділянку для реалізації проекту у власності або користуванні на строк не менше семи років;
- 5) строк виконання проекту висадки насаджень не повинен перевищувати 18 місяців з часу отримання бюджетних коштів;
- 6) отримувач коштів зобов'язаний здійснювати підприємницьку діяльність після закінчення проекту протягом не менше п'яти років зі сплатою податків та зборів до державного бюджету [17].

Гранти для створення тепличного господарства («Своя теплиця») надаються на будівництво модульної теплиці відповідно до типового проекту (площею від 0,4 га до 2,4 га), який затверджений Міністерством аграрної політики та продовольства України. Кошти гранту також використовуються на закупівлю засобів виробництва (садивний матеріал, насіння, технологічне обладнання), компенсацію витрат на їх доставку та введення в експлуатацію. Грант надається виключно для будівництва однієї модульної теплиці. Коштами гранту відшкодовується до 70% вартості проекту. Розмір гранту залежить від площі запроєктованої теплиці. Для теплиць площею 0,4–0,6 га за грантовою програмою покривається 2 млн. грн, 0,8–1,2 га — 3,5 млн. грн і 1,6–2,4 га — 7 млн. грн. Різниця між вартістю проекту створення тепличного господарства та обсягу гранту фінансується власними або кредитними коштами отримувача.

Обов'язковими умовами отримання гранту для створення тепличного господарства є:

- 1) створення за підсумками проекту не менше 4 постійних та 10 сезонних робочих місць на 1 га модульної теплиці; сезонні робітники мають працювати не менше 8 місяців протягом року;
- 2) отримувач коштів повинен мати земельну ділянку для реалізації проекту у власності або користуванні на строк не менше семи років;
- 3) забезпечення модульної теплиці джерелом водозабору та зрошенням;
- 4) використання садивного матеріалу сортів рослин, відомості про які занесені до Державного реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Укра-

їні, або Державного реєстру патентів на сорти рослин (крім декоративних рослин);

5) будівництво модульної теплиці має не перевищувати 12 місяців з часу отримання бюджетних коштів;

6) здійснення господарської діяльності не менше 3 років після закінчення будівництва зі сплатою передбачених законодавством податків та зборів [17].

Станом на 26 грудня 2024 р. в Україні реалізовувався 331 грантовий проєкт для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також тепличного господарства (табл. 1).

Масштабування грантової підтримки аграрних підприємств відбувається досить високими темпами. За 2024 р. кількість грантів за двома напрямми збільшилася на 64,5%, в тому числі по грантовій програмі «Свій сад» на 57,4% і «Своя теплиця» — на 94,9%. У вартісному виразі сума виплачених грантів в цілому за цей період зросла на 72,0%.

Важливим показником, який свідчить про ефективність використання грантових коштів, є співвідношення між наданими і виплаченими сумами грантів. Позитивною тенденцією грантової підтримки агровиробників у 2024 р. є прискорення фінансування узгоджених проєктів. Якщо у 2023 р. сума грантів виплачених до наданих загалом по грантовим проєктам для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також тепличного господарства дорівнювала 72,6%, то у 2024 р. — 82,0%. Завдяки цьому при зростанні суми наданих грантів по двом напрямам у 2024 р. на 485,8 млн. грн, приріст різниці між наданими і виплаченими сумами грантів за розглядаємий період склав лише 1,5 млн. грн. Проте динаміка співвідношення між наданими і виплаченими су-

мами грантів в розрізі окремих програм грантової підтримки була протилежною. Якщо по програмі «Свій сад» відбулося скорочення даного показника на 24,5 млн. грн, то по програмі «Своя теплиця» — збільшення на 26,0 млн. грн.

Про необхідність застосування більш досконалих інструментів реалізації грантової програми «Своя теплиця» свідчить і ще відносно незначна кількість наданих грантів цього напрямку (рис. 2). За 2023–24 рр. частка наданих грантів за програмою «Своя теплиця» у загальній кількості урядових проєктів збільшилася з 19,4% до 23,0%. Це відбулося, як було зазначено вище, завдяки більш високим темпам приросту грантів програми «Своя теплиця» у порівнянні з грантами «Свій сад». Наявність 76 наданих станом на кінець 2014 р. грантів для створення тепличного господарства (табл. 1) при запланованих до будівництва 1000 теплиць, відповідно затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 Додатку 1 до Порядку надання грантів для створення або розвитку тепличного господарства [17], безумовно, не може вважатися задовільною.

Вочевидь, посилення зацікавленості отримувачів грантів створювати теплиці вимагає збільшення грошових коштів для реалізації цих грантів, але таке збільшення має бути економічно обґрунтованим. Зокрема, важливою складовою вартості вирощування сільськогосподарських культур у теплицях є витрати на енергозабезпечення. Проте серед Вимог до критеріїв для створення або розвитку тепличного господарства відсутні вимоги щодо енергозабезпечення грантового об'єкта (Додаток 2 Порядку прийняття рішення Мінагрополітики про надання гранту для створення або розвитку тепличного господарства,

Таблиця 1

Надання грантів Міністерством аграрної політики та продовольства України для садівництва та тепличного господарства у 2023–2024 рр., станом на кінець року

	Грантові напрямки		
	«Свій сад»	«Своя теплиця»	Всього
Кількість грантів			
2023	162	39	201
2024	255	76	331
Площа грантів, га			
2023	2333,49	52,05	2385,54
2024	3350,05	95,20	3445,25
Сума грантів, тис. грн наданих			
2023	710450	215350	925800
2024	1013306	398340	1411646
виплачених			
2023	518726	153850	672576
2024	846065	310840	1156904
Сума грантів виплачених до наданих, %			
2023	73,0	71,4	72,6
2024	83,5	78,0	82,0

Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [23]

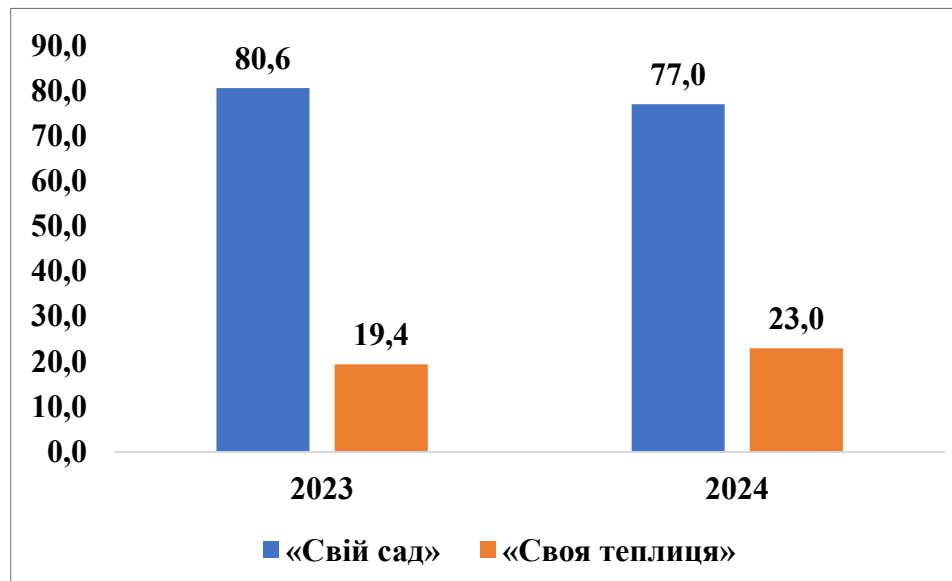


Рис. 2. Частка окремих напрямів грантових програм у загальній кількості наданих грантів, %, на кінець року
Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [23]

затвердженого наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України 12 липня 2022 р. № 449) [24].

В сучасних умовах особливу актуальність має запровадження альтернативних джерел енергії. Якщо отримувач гранту спеціалізується лише на тепличному господарстві, то з альтернативних джерел енергії найдоступнішою для нього буде сонячна енергетика. Сільськогосподарські підприємства, які займаються виробництвом тваринницької продукції, вирощуванням зернових і технічних культур, мають потенціал виробляти біопаливо. Відповідно, грантові програми повинні враховувати можливості різних категорій отримувачів грантів щодо застосування альтернативних джерел енергії.

Значні витрати державного бюджету на потреби оборони та зменшення джерел його поповнення внаслідок руйнації виробничих та інфраструктурних об'єктів обмежують можливості Уряду надавати грантову підтримку МСБ. За підсумками 2024 р. дефіцит державного бюджету становив близько 24% ВВП і його покриття майже повністю фінансувалося коштами міжнародної допомоги. Для забезпечення регулярності надходження міжнародної допомоги необхідне своєчасне виконання Україною запланованих реформ [3]. За таких обставин отримання підприємцями у наступному періоді грантової підтримки буде визначатися дією двох чинників. Перший з них — це посилення значення допомоги міжнародних організацій та урядів зарубіжних країн. Другий — відповідність діяльності МСБ вимогам реформування економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження сучасного стану грантової підтримки МСБ України дозволяє зробити наступні висновки. До чинного нині «Порядку на-

дання грантів на створення або розвиток переробних підприємств» необхідно включити певні критерії оцінювання, котрі б надали переважне спрямування коштів грантової підтримки тим підприємцям, які забезпечують потреби оборони держави та виготовляють експортоорієнтовану продукцію з високою доданою вартістю. Для підтримки високотехнологічних виробництв потрібно запровадити грантові програми з більш значним розміром коштів, в яких визначальними критеріями отримання гранту була б не кількість створених робочих місць, а рівень інноваційності проекту.

Аналіз надання Урядом України грантової підтримки на умовах спільного фінансування показав, що для посилення зацікавленості отримувачів грантів створювати тепличні господарства необхідно збільшити грошові кошти для реалізації цих грантів. Доцільним є збільшення вартості проекту створення теплиці з урахуванням витрат на енергозабезпечення при умові, що отримувач гранту буде запроваджувати альтернативні джерела енергії. При спеціалізації отримувача гранту лише на тепличному господарстві з альтернативних джерел енергії найдоступнішою для нього буде сонячна енергетика. Якщо фермери займаються виробництвом тваринницької продукції, вирощуванням зернових і технічних культур, то такі фермери мають потенціал виробляти біопаливо. Відповідно, грантові програми повинні враховувати можливості різних категорій отримувачів грантів застосовувати альтернативні джерела енергії. Більш ефективна реалізація грантів також вимагає скорочення часу від прийняття рішення про їх фінансування до фактичного отримання підприємцем грошових коштів.

Значні витрати державного бюджету на потреби оборони та зменшення джерел його поповнення

внаслідок руйнації виробничих та інфраструктурних об'єктів обмежують можливості Уряду України надавати грантову підтримку МСБ. За таких обставин подальші дослідження пов'язані з обґрунтуванням

нових інструментів і напрямів фінансової допомоги, зокрема пошуком ефективних програм грантової підтримки МСБ України від міжнародних організацій та урядів інших країн.

Література

1. Сума прямих збитків, нанесених інфраструктурі України в ході війни, станом на січень 2024 року сягнула майже \$155 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 21.01.2024).
2. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7 (дата звернення: 21.01.2024).
3. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024 року. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=11 (дата звернення: 21.01.2024).
4. Підтримка малого і середнього підприємництва. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva> (дата звернення: 21.01.2024).
5. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз : монографія / [Небрат В. В., Супрун Н. А. та ін.]; за ред. д. е. н. В. В. Небрат; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Київ, 2019. 556 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf> (дата звернення: 21.01.2024).
6. Проблеми і перспективи розвитку малого і середнього бізнесу: монографія / за ред. д. е. н., професора С. Д. Лучик; Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. Чернівці : Технодрук, 2021. 400 с.
7. Лукашова Л. В. Мале підприємництво: методологія та практика фасилітації розвитку : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 448 с.
8. Лукашова Л. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/6.pdf> (дата звернення: 21.01.2024).
9. Барна М. Ю., Мороз С. Г. Регуляторна політика розвитку малого підприємництва в Україні: теоретико-методичні положення, стан реалізації та напрями вдосконалення : монографія. Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів: Растр-7, 2019. 251 с.
10. Королович О. О. Мале підприємництво в умовах трансформації економіки регіону : монографія. Мукачево : МДУ, 2020. 296 с.
11. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4, № 1. С. 63–71. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf (дата звернення: 21.01.2024).
12. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Том 1, № 6. С. 160–164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-22.pdf> (дата звернення: 21.01.2024).
13. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1169/1126/> (дата звернення: 21.01.2024).
14. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
15. Томчук О. В., Трегубов О. С., Андронік О. Л. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395/2316> (дата звернення: 21.01.2024).
16. Карпенко Л. М., Іжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 33. 2023. С. 67–73. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf> (дата звернення: 21.01.2024).
17. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова від 21 червня 2022 р. № 738. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.01.2025).
18. *Міністерство економіки України: офіційний сайт*. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2025).
19. Гранти 2024. *Центр розвитку ЧАС ЗМІН*. URL: <https://chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 23.01.2025).
20. Порядок проведення оцінювання заяв, критерії оцінювання та необхідна кількість балів (оцінка) для прийняття рішень щодо надання грантів на створення або розвиток переробних підприємств : Наказ від 15 липня 2022 р. № 2109. *Міністерство економіки України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0840-22#n18> (дата звернення: 23.01.2025).

21. Аудит економіки України 2030. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 23.01.2025).
22. Про внесення змін до порядків, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 : Постанова від 6 вересня 2024 р. № 1043. *Кабінет міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1043-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.01.2025).
23. Гранти для створення бізнесу. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu> (дата звернення: 24.01.2025).
24. Порядок прийняття рішення Мінагрополітики про надання гранту для створення або розвитку тепличного господарства: Наказ від 12 липня 2022 р. № 449. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0802-22#n46> (дата звернення: 24.01.2025).

References

1. Suma priamykh zbytkiv, nanesenykh infrastrukturi Ukrainy v khodi viiny, stanom na sichen 2024 roku siahnula maizhe \$155 mlrd. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> [in Ukrainian].
2. Zvit pro finansovu stabilnist. Hruden 2023 roku. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=7 [in Ukrainian].
3. Zvit pro finansovu stabilnist. Hruden 2024 roku. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=11 [in Ukrainian].
4. Pidtrymka maloho i serednoho pidpriemnytstva. *Kabinet Ministriv Ukrainy*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostantnya/pidtrimka-malogo-i-serednoho-pidpriemnytstva> [in Ukrainian].
5. Pidpriemnytstvo v Ukraini: istoryko-instytutsiyni analiz: monohrafiia / [Nebrat V.V., Suprun N.A. ta in.]; za red.d.e.n. V.V. Nebrat; NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnouzuv. NAN Ukrainy". Kyiv, 2019. 556 s. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf> [in Ukrainian].
6. Problemy i perspektyvy rozvytku maloho i serednoho biznesu: monohrafiia / za red.d.e.n., profesora S.D. Luchyk; Chernivetskyi torhovelno-ekonomichni instytut KNTEU. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2021. 400 s. [in Ukrainian].
7. Lukashova L. V. Male pidpriemnytstvo: metodolohiia ta praktyka fasylytatsii rozvytku: monohrafiia. Kyiv: KNTEU, 2019. 448 s. [in Ukrainian].
8. Lukashova L. V. Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti subiektiv maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/6.pdf> [in Ukrainian].
9. Barna M. Yu., Moroz S. H. Rehuliatorna polityka rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini: teoretyko-metodychni polozhennia, stan realizatsii ta napriamy vdoshkalennia: monohrafiia. Tsentr. spilka spozhyv. t-v Ukrainy, Lviv. torh.-ekon. un-t. Lviv: Rastr-7, 2019. 251 s. [in Ukrainian].
10. Korolovych O. O. Male pidpriemnytstvo v umovakh transformatsii ekonomiky rehionu: monohrafiia. Mukachevo: MDU, 2020. 296 s. [in Ukrainian].
11. Miroshnyk R. O., Prokopieva U. O. Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*. T. 4, № 1, 2020. S. 63–71. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf [in Ukrainian].
12. Vasiuta V., Putria A., Pyvovarov V. Stan rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. Tom 1, № 6. S. 160–164. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-22.pdf> [in Ukrainian].
13. Bortnik S. M. Funktsionuvannia maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1169/1126/> [in Ukrainian].
14. Strilets V. Yu. Zabezpechennia rozvytku malych pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Poltava: PUET, 2019. 457 s. [in Ukrainian].
15. Tomchuk O. V., Trehubov O. S., Andronik O. L. Finansovi aspekty upravlinnia platospromozhnistiu maloho ta serednoho biznesu v umovakh viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2395/2316> [in Ukrainian].
16. Karpenko L. M., Izha M. M., Horokhovskiy M. V. Instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. 2023. Vyp. 33. S. 67–73. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/12.pdf> [in Ukrainian].
17. Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu: Postanova vid 21 chervnia 2022 r. № 738. *Kabinet Ministriv Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
18. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: ofitsiyni sait*. URL: <https://me.gov.ua/> [in Ukrainian].
19. Hranty 2024. *Tsentr rozvytku ChAS ZMIN*. URL: <https://chaszmin.com.ua/> [in Ukrainian].

20. Poriadok provedennia otsiniuvannia zaiav, kryterii otsiniuvannia ta neobkhidna kilkist baliv (otsinka) dlia pryiniattia rishen shchodo nadannia hrantiv na stvorennia abo rozvytok pererobnykh pidpriemstv: Nakaz vid 15 lypnia 2022 r. № 2109. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0840-22#n18> [in Ukrainian].

21. Audyt ekonomiky Ukrainy 2030. *Kabinet Ministriv Ukrainy*. URL: <https://nes2030.org.ua/> [in Ukrainian].

22. Pro vnesennia zmin do poriadkiv, zatverdzhenykh postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 chervnia 2022 r. № 738: Postanova vid 6 veresnia 2024 r. № 1043. *Kabinet ministriv Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1043-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

23. Hranty dlia stvorennia biznesu. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/hranty-dlia-stvorennia-biznesu> [in Ukrainian].

24. Poriadok pryiniattia rishennia Minahropolityky pro nadannia hrantu dlia stvorennia abo rozvytku teplychnoho hospodarstva: Nakaz vid 12 lypnia 2022 r. № 449. *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0802-22#n46> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.01.2025

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 1 (54)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2025

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.01.2025

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