

ISSN: 2616-6216 (print)

ISSN: 2707-9597 (online)

<https://pard.mk.ua>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

Науковий журнал

**PUBLIC ADMINISTRATION AND
REGIONAL DEVELOPMENT**

Academic journal

Заснований у 2018 році

Включено до переліку наукових фахових видань України

з питань державного управління

(Категорія «Б»), Наказ Міністерства освіти і науки

України від 17.03.2020 №409)



№30 (2025)

Видавець:

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Головний редактор:

Володимир Ємельянов – доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Україна)

Заступник головного редактора:

Людмила Антонова – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Члени редакційної колегії:

Вікторія Андріяш – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Олександр Штиршов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Анастасія Шульга – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Коталін Вrab'є – доктор наук з державного управління, доцент (Румунія)

Бартош Гордецький – доктор філософії з політичних наук та управління, професор (Польща)

Іван Дімітров – доктор економічних наук, професор (Болгарія)

Річард Дуглас Камара – доктор філософії з державного управління та планування розвитку (Південноафриканська Республіка)

Світлана Лізаковська – доктор наук з державного управління, ад'юнкт (Польща)

Магдалена Музіл-Карг – доктор політичних наук, професор (Польща)

Нозім Мумінов – доктор економічних наук, професор (Узбекистан)

Юліана Палагнюк – доктор наук з державного управління, доктор габілітований, професор (Польща)

Вайнюс Смальскіс – доктор соціальних наук, професор (Литва)

Світлана Добровська – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи (Україна)

Ірина Драган – доктор наук з державного управління, доцент (Україна)

Ярослав Жовнірчик – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Іван Лопушинський – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України (Україна)

Світлана Мороз – доктор наук з державного управління, старший дослідник (Україна)

Віктор Сиченко – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Світлана Хаджирадева – доктор наук з державного управління, професор (Україна)

Відповідальний секретар:

Олександр Штиршов – кандидат наук з державного управління, доцент (Україна)

Технічний секретар:

Анна Гаркуша – магістр публічного управління (Україна)

**© Чорноморський національний
університет імені Петра Могили**

54003, м. Миколаїв,
вул. 1-а Воєнна, 2а.
(0512) 76-71-92

© Видавництво:

Ємельянова Т.В.
54001, Миколаїв,
пров. Суднобудівний, 7.
(0512) 47-74-48

Рекомендовано до друку: Рішенням ради Юридичного факультету,
Чорноморського національного університету імені Петра Могили.
(Протокол № 3 від 15.12.2025 р.)

Ідентифікатор в Реєстрі суб'єктів у сфері медіа: R30-02733 (Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №356 від 15.02.2024).

ROR: <https://ror.org/00vk44673>

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>

**Publisher and manufacturer:
Petro Mohyla Black Sea National University**

Editor-in-Chief:

Volodymyr Yemelyanov – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine (Ukraine)

Vice Editors-in-Chief:

Liudmyla Antonova – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Editorial Board:

Viktoriya Andriyash – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Anastasiia Shulha – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Catalin Vrabie – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Romania)

Bartosz Hordecki – Doctor of Philosophy in Political Science and Administration, Professor (Poland)

Ivan Dimitrov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Bulgaria)

Richard Douglas Kamara – PhD in Public Management and Development Planning (Republic of South-Africa)

Svitlana Lizakovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Adjunct (Poland)

Magdalena Musil-Karg – Doctor of Political Sciences, Professor (Poland)

Nozim Muminov – Doctor of Economic Sciences, Professor (Uzbekistan)

Yuliana Palagniuk – Doctor of Science in Public Administration, Doctor of Habilitation, Professor (Poland)

Vainius Smalskys – Doctor of Social Sciences, Professor (Lithuania)

Svitlana Dombrovska – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Vice-Rector for Research (Ukraine)

Iryna Dragan – Doctor of Science in Public Administration, Professor (Ukraine)

Yaroslav Zhovnirczyk – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Ivan Lopushynskiy – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine (Ukraine)

Svitlana Moroz – Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher (Ukraine)

Viktor Sychenko – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Svitlana Khadzhiradeva – Doctor of Sciences in Public Administration, Professor (Ukraine)

Secretary of the Editorial Board:

Oleksandr Shtyryov – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor (Ukraine)

Technical secretary:

Anna Harkusha – Master of Public Administration and Management (Ukraine)

© Petro Mohyla Black Sea

National University
68 Desantnykiv St., 10,
Mykolayiv, Ukraine, 54003.
(0512) 76-71-92

© Publishing house:

Yemelyanova T.
prov. Sudnobudivniy, 7
Mykolayiv, Ukraine, 54001.
(0512) 47-74-48

Recommended for printing: by decision of the Council of the Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University. (Protocol No. 3 dated 15.12.2025)

Identifier in the Register of Media Entities: R30-02733 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №356 dated February 15, 2024)

ROR: <https://ror.org/00vk44673>

ISSN: 2616-6216 (print) ISSN: 2707-9597 (online) <https://doi.org/10.34132/pard>

ІНДЕКСАЦІЯ ЖУРНАЛУ

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

INTERNET ARCHIVE



WorldCat®



Національна бібліотека України
імені В. І. Вернадського

Crossref

Scilit

Google
Scholar

MIAR

ResearchGate

BASE



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY



CONTENT

Surgova Svitlana, Faichuk Olena

Social policy in the field of architectural accessibility for people with limited mobility: international experience and opportunities for adaptation in Ukraine.....1112

Andriyash Viktoriya, Antonova Liudmila, Nasyrova Olha

Problems of functioning of offshore zones and implementation of offshore jurisdictions in the territory of Ukraine.....1132

Faliush Vladyslav

The role of transport infrastructure in the public administration system of social development.....1163

Verba Svitlana, Shulha Anastasiia, Samsonenko Olha

International standards and legal support of national state policy in the field of corruption prevention.....1182

Babur Anastasia

Global problems and prospects of human resource management in healthcare.....1215

Hongyan Wang

International aspects of human resource management of TNCs in the conditions of globalization.....1234

Xia Meng

International cooperation in health care: problems and trends.....1256

Ivanenko Glib

Global healthcare trends: challenges and opportunities.....1276

Yemelyanov Volodymyr, Malikina Oksana, Izotov Vladyslav

Features of public-private partnership implementation in foreign countries.....1297

Zhenyi Zhao

Global trends in the use of information technologies in healthcare.....1318

Zhengyang Wang

Foreign experience of using marketing tools in the public administration system.....1339

Muntian Liliia

The role of public opinion in ensuring national security.....1361

Zelinska Maryna, Skorodumova Iryna

Main forms of citizen participation in local self-government.....1382

Antonova Olha, Kvitka Sergiy

Digitalization and development of public administration mechanisms in the context of bureaucracy theory and the Neo-Weberian state.....1404

Misyuryov Dmytro

Comparison of investor support procedures in EU countries and Ukraine in the context of public administration modernization.....1426

Sachenko Andriy

Categorical apparatus for researching state water supply polic.....1448

Yevtushenko Oleksandr

Digital leadership in the digitalization of public administration.....1467

ЗМІСТ

Сургова Світлана, Файчук Олена

Соціальна політика у сфері архітектурної доступності для маломобільних груп населення: міжнародний досвід та можливості адаптації в Україні.....1112

Андріяш Вікторія, Антонова Людмила, Насирова Ольга

Проблеми функціонування офшорних зон та впровадження офшорних юрисдикцій на території України.....1132

Фалюш Владислав

Роль транспортної інфраструктури в системі публічного управління суспільним розвитком.....1163

Верба Світлана, Шульга Анастасія, Самсоненко Ольга

Міжнародні стандарти та нормативно-правове забезпечення вітчизняної державної політики у сфері запобігання корупції.....1182

Бабур Анастасія

Глобальні проблеми та перспективи управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я.....1215

Хунянь Ван

Міжнародні аспекти управління людськими ресурсами ТНК в умовах глобалізації.....1234

Ся Мен

Міжнародна співпраця в сфері охорони здоров'я: проблеми та тенденції.....1256

Іваненко Гліб

Глобальні тенденції в охороні здоров'я: виклики та можливості.....1276

Ємельянов Володимир, Малікіна Оксана, Ізотов Владислав	
Особливості реалізації державно-приватного партнерства в зарубіжних країнах.....	1297

Чженьї Чжао

Глобальні тенденції використання інформаційних технологій в сфері охорони здоров'я.....	1318
---	------

Чженьян Ван

Зарубіжний досвід використання маркетингових інструментів у системі публічного управління.....	1339
--	------

Мунтян Лілія

Роль громадської думки у забезпеченні національної безпеки.....	1361
---	------

Зелінська Марина, Скородумова Ірина

Основні форми участі громадян у місцевому самоврядуванні.....	1382
---	------

Антонова Ольга, Квітка Сергій

Цифровізація та розвиток механізмів публічного управління в контексті теорії бюрократії та Нео-Веберівської держави.....	1404
--	------

Місюрьов Дмитро

Порівняння процедур супроводу інвесторів у країнах ЄС і в Україні в умовах модернізації державного управління.....	1426
--	------

Саченко Андрій

Категорійний апарат дослідження державної політики водозабезпечення.....	1448
--	------

Євтушенко Олександр

Цифрове лідерство в умовах цифровізації публічного управління.....	1467
--	------

DOI 10.34132/pard2025.30.01

Отримано: 1 травня 2025

Змінено: 3 вересня 2025

Прийнято: 2 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 1 May 2025

Revised: 3 September 2025

Accepted: 2 October 2025

Published:

30 December 2025

**Svitlana Surgova
Olena Faichuk**

SOCIAL POLICY IN THE FIELD OF ARCHITECTURAL ACCESSIBILITY FOR PEOPLE WITH LIMITED MOBILITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND OPPORTUNITIES FOR ADAPTATION IN UKRAINE

The article analyzes the experience of foreign countries in the field of architectural accessibility for people with limited mobility and the possibilities of its adaptation in Ukraine. The historical background of the emergence of universal design is examined – from the recognition of the need to create architectural accessibility and a barrier-free environment after the Second World War, due to the appearance of a large number of people with various physical and mental impairments, including persons with disabilities, to ensuring opportunities for people with limited mobility to take an active part in the social life of the community.

The experience of the leading European Union countries in creating a barrier-free and comfortable environment for people with limited mobility is analyzed. The research methodology is based on the principle of historicism, which made it possible to consider the development of social policy in the field of architectural accessibility for people with limited mobility in accordance with historical stages and events, as well as in their interrelation and interdependence.

The methodological toolkit of the study includes a set of methods, namely: historical-systemic, generalization, identification of contradictions, comparison, and descriptive methods. The authors

conclude that, despite the positive global progress in creating architectural accessibility for people with limited mobility, the situation remains unsatisfactory. It is determined that the current national system for protecting and ensuring the rights of people with limited mobility requires modernization, new approaches and implementation mechanisms, as well as significant transformations and additions that should be introduced based on European experience.

Keywords: *architectural accessibility, barrier-free environment, European experience, people with limited mobility, inclusiveness, social policy.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Гідне ставлення до людей незалежно від їх статті, віку, фізичних вад тощо визначає рівень цивілізованості суспільства. Сьогодні питання створення безбар'єрного довкілля та інклюзивного суспільства для усіх категорій громадян, зокрема маломобільних груп населення (далі – МГН), є одним із першорядних пріоритетів державної політики майже в усіх країнах. Забезпечення безперешкодного доступу, можливості вільного переміщення в усіх об'єктах фізичного оточення є суттєвим фактором подолання безнадійності й ізольованості громадян з інвалідністю. Маломобільні групи населення – це не лише особи з фізичними вадами або соматичними захворюваннями та інвалідністю, це люди, яким складно самотійно пересуватися, орієнтуватися в просторі, які постійно стикаються з труднощами при одержанні будь-яких послуг, необхідної інформації тощо. В 2018 році урядом прийняті нові державні будівельні норми України (ДБН В.2.2-40:2018 Інклюзивність будівель і споруд), які вступили в дію у 2019 році, в яких зафіксовано офіційне визначення терміну «маломобільні групи населення», а саме: «маломобільні групи населення – це люди, що відчувають труднощі при самотійному пересуванні, одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі» [3].

До цієї категорії громадян віднесені:

– особи, що мають інвалідність: хоча за пересування в просторі відповідає здебільшого опорно-рухова система, не лише її патології

спричиняють маломобільність, якщо людина погано бачить або має вади слуху, то вона буде погано орієнтуватися в просторі, що теж може перешкоджати їй повноцінно пересуватися;

- вагітні жінки – ця категорія громадян вважається також маломобільною, оскільки стан майбутньої матері заважає їй швидко пересуватися, бігти, долати інші перешкоди, крім того внаслідок свого стану вона може бути неуважною;

- пенсіонери, які є потенційно хворою категорією громадян, так як серед літніх людей відсоток осіб з інвалідністю значно вище, оскільки вони схильні до різного роду захворювань, крім того внаслідок їх похилого віку ця категорія осіб теж обмежена в рухах, іноді їм доводиться використовувати допоміжні засоби пересування, наприклад милиці або тростину, що обмежує швидкість ходу;

- маленькі діти, маломобільність яких спровокована або тим, що вони ще можуть ходити, або неможливістю вільно орієнтуватися в середовищі без допомоги дорослих.

Також до цієї категорії можна віднести: людей з дитячими візками, осіб, які супроводжують маленьких дітей, тобто усіх тих, хто внаслідок різного роду причин обмежений в вільному пересуванні. Тобто проблема відсутності архітектурної доступності це не лише проблема держави або МГН, це суспільна проблема.

Відсутність архітектурної доступності, що порушує конституційні права МГН, перешкоджає їх вільному пересуванню, не дає змогу відчувати себе повноцінною людиною, негативно позначається на якості їх життя та знижує їх соціальну активність. Архітектурна доступність, підвищує шанси таких людей на самореалізацію, зокрема, працевлаштуватися, здобути освіту, користуватися будь-якими послугами, брати участь в різних соціально-культурних заходах, і просто вести діяльний спосіб життя, а не відчувати себе тягарем. І хоча урядом прийнята низка законодавчих документів, що регламентують створення безбар'єрного середовища та забезпечення доступності до об'єктів, як показує практика, більшість забудовників, проєктантів, інвесторів, власників закладів соціально-громадського призначення тощо, формально відносяться до необхідності враховувати потреби маломобільних груп населення.

На державному рівні у 2021 році схвалено Стратегію безбар'єрності до 2030 року, яка передбачає інтеграцію інклюзивного підходу у всі сфери життя: архітектуру, освіту, зайнятість, комунікацію. Незважаючи на позитивні кроки, залишається низка системних проблем: відсутність дієвого контролю за дотриманням ДБН; відсутність санкцій для забудовників, які ігнорують норми; нестача професійного аудиту доступності в громадах; брак спеціалістів (урбаністів, архітекторів, дизайнерів), які володіють інклюзивними практиками; слабка участь самих осіб з інвалідністю у плануванні простору [2]. Зважаючи на це, вивчення досвіду реалізації соціальної політики в напрямку архітектурної доступності для МГН провідних країн світу набуває актуальності сьогодні для України, яка прагне зайняти гідне місце в європейській родині.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури дозволив з'ясувати, що одними з перших спроб осмислення проблеми архітектурної доступності можна вважати праці давньоримського архітектора й письменника Вітрувія (І ст. до н. е.), який обґрунтував фундаментальні принципи архітектури – міцність, користь і красу. Саме він заклав основи наукового підходу до створення середовища, зручного для людини, хоча сам термін «архітектурна доступність» з'явився значно пізніше та у сучасному розумінні пов'язаний з концепцією інклюзивного та універсального дизайну.

Проблематика доступності активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, питання формування доступного середовища життєдіяльності осіб з інвалідністю розглядають Т. Литвиненко та В. Івасенко [5; 6]. Особливості дизайну офісних приміщень для людей з порушеннями опорно-рухового апарату описано в роботах О. Полякової та Т. Булгакової (2021) [11]. Питання безбар'єрності у сфері туристичних послуг аналізують М. Барна (2020) та І. Тучковська (2021) [1; 15], тоді як М. Роганов [12] пропонує розробку моделі інтелектуального безпечного середовища засобами технологій Інтернету речей.

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити М. Біднера, який наголошував на необхідності формування нової, універ-

сальної концепції доступності, що має охоплювати широкий спектр користувачів із різними функціональними можливостями. Важливим є також внесок Р. Мейса [9], американського архітектора, який уперше ввів у науковий обіг термін «універсальний дизайн» і ототожнив його з поняттям «доступний дизайн».

У контексті українських реалій цікавою є праця В. Полішук «Архітектурна доступність та безбар'єрність в Україні: проблеми, підходи до вирішення» [10], у якій акцентується на усвідомленні європейськими країнами після Другої світової війни необхідності створення безбар'єрного середовища у зв'язку зі збільшенням кількості осіб із фізичними та психічними порушеннями.

Отже, сучасне розуміння архітектурної доступності сформувалося на перетині історичних, соціальних та технологічних чинників. Від класичних принципів Вітрувія до концепції універсального дизайну – еволюція цього поняття свідчить про поступове переосмислення архітектури як простору, орієнтованого не лише на естетику, а передусім на людину з її різноманітними потребами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз позитивного досвіду європейських країн у сфері архітектурної доступності для маломобільних груп населення та можливості його адаптації в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновизнаним є факт, що в сучасних умовах уряди багатьох країн світу проявляють усвідомлене розуміння важливості розробки і реалізації архітектурної доступності і безбар'єрного середовища як для людей з інвалідністю, так і для МГН [10]. Значних результатів у цьому контексті досягли країни Європейського Союзу. Зауважимо, що в Європі до усвідомлення необхідності створення архітектурної доступності і безбар'єрного середовища прийшли після Другої світової війни у зв'язку з появою великої кількості людей з різними фізичними та психічними порушеннями, у тому числі й людей з інвалідністю. На початку 1950-х років в Раді Європи почала працювати комісія, що займається вирішенням питань створення середовища проживання, яке б відповідало потребам людей з інвалідністю [13].

Загалом перші норми щодо забезпечення вимог людей з інвалідністю та МГН до доступності будівлі і можливостей користування різними їх приміщеннями були розроблені у США в 1959-1961 роках. У 1960-1970-х роках норми і стандарти, що регламентують архітектурну діяльність і забезпечують вимоги людей з інвалідністю (перш за все тих, що пересуваються на кріслах-колісних), з'явилися в Данії (1960 р.), Швейцарії (1963 р.), Канаді (1965 р.), Франції (1966 р.), Великій Британії (1967 р.), Австралії, Бельгії та Нідерландах (1968 р.), Фінляндії та Швеції (1969 р.), Федеративній республіці Німеччини (1972 р.) [13]. Аналіз цих документів дозволяє стверджувати, що всі вони стосувалися питань проектування і обладнання будівель, призначених для проживання, відвідування і праці людей з інвалідністю.

Сьогодні в Європейських країнах розвиток суспільства полягає не лише в створенні середовища для безпечного пересування громадян з вадами здоров'я, а й при цьому в забезпеченні можливості маломобільним особам брати активну участь в соціальному житті громади. Щороку серед країн Європи проводиться конкурс Access City Award, метою якого є визначення найбільш комфортного середовища та доступного міста для пересування МГН. Так, у Звіті «AccessibleEU Report 05: Accessibility of the Built Environment in the European Union» (2023), який є важливим документом, що надає огляд політик, законодавства та стандартів ЄС, спрямованих на забезпечення доступності будівельного середовища для всіх громадян, зокрема осіб з інвалідністю, відображено такі основні аспекти:

- наявність законодавства в країнах ЄС, щодо регулювання питань архітектурної доступності. Зокрема, мова йде про: Європейський акт про доступність, який сприяє усуненню національних бар'єрів для доступних продуктів і послуг; Директиву про доступність вебсайтів і мобільних додатків державного сектора, яка забезпечує доступність цифрових послуг для осіб з інвалідністю.

- наявність Європейських стандартів доступності, які визначають вимоги до доступності інформаційно-комунікаційних технологій, що є важливими для забезпечення доступу до цифрових послуг та інформації.

– приклади кращих практик та рекомендації щодо впровадження доступності в будівельному середовищі, що можуть бути корисними для архітекторів, урядовців та інших зацікавлених сторін [4].

За результатами конкурсу у 2024 році найзручнішим містом для громадян, можливість вільного пересування яких обмежена в силу різних обставин, визнано, 1-е місце: Сан-Крістобаль-де-Ла-Лагуна, Іспанія, експерти відзначили його за комплексний підхід до забезпечення доступності та прагнення покращити якість життя людей з інвалідністю. Наприклад, всі транспортні засоби і всі зупинки міської трамвайної мережі повністю доступні, а в центрі міста встановлені акустичні світлофори і тактильне покриття для допомоги людям з вадами зору. 2-е місце: Лодзь, Польща; 3-є місце: Сен-Кантен, Франція. За результатами досліджень, ці місця демонструють значні зусилля у створенні доступного середовища для людей з обмеженими можливостями та людей похилого віку.

Сьогодні у багатьох країн Європи інклюзія є загальною практикою, спрямованою на вирішення соціальних проблем, які включають нерівні прибутки, нерівноправність у сфері освіти, охорони здоров'я, доступності житла, послуг тощо. На реабілітацію та ставлення до осіб з інвалідністю завжди мають вплив специфічні умови формування кожної окремої держави. Нині соціальна інклюзія стала частиною рамкових законодавчих актів Європейського Союзу. Зазначене поняття включає величезний спектр ресурсів, стратегій, планів, орієнтованих на групи населення, які знаходяться у несприятливому становищі. Першочерговими принципами концепції «соціальної інклюзії» в Європейських країнах стосовно забезпечення прав МГН сьогодні є визнання, цінування і повага до цієї групи людей.

Функціональні потенціали кожної людини зростають, коли ліквідуються довколишні ментальні та фізичні бар'єри – такий підхід регламентується і в США. Саме американські архітектори висунули ідею нової концепції доступності, що буде універсальною, іншими словами, буде охоплювати якомога більше категорій осіб з різними функціональними розладами і задовольняти їх потреби.

Величезний внесок у впровадження заходів з архітектурної доступності зробив Р.Мейс – американський архітектор. Він все життя провів в кріслі-колісному, оскільки був хворий на поліомієліт. Р. Мейс уперше добився введення на законодавчому рівні в Північній Кароліні принципів доступності, що стало прикладом для інших країн. Завдяки йому в цьому штаті були внесені законодавчі зміни у Будівельний кодекс, який зафіксував принципи доступності у будівництві, ставши взірцем для інших штатів. Р. Мейс вважав, що дизайн вимагає усвідомлення необхідності поміркованого підходу і ринкових відносин, щоб зробити те, що проєктують люди доступним та, щоб цим міг користуватися кожний громадянин повною мірою. Кодекс посприяв змінам у чинному законодавстві усієї країни: були внесені корективи до «Закону на справедливе житло» та з'явився «Закон про американців з інвалідністю». Також, 1989 року Р. Мейс організував Центр доступного житла (сьогодні Центр універсального дизайну), де і сформував 7 головних принципів універсального дизайну, які використовуються донині: справедливе використання, гнучкість у використанні, просте та інтуїтивне використання, сприйнятна інформація, толерантність до помилок, низькі фізичні зусилля, розмір і простір для підходу та використання [9]. Ці принципи заклали основу переосмислення архітектури як соціально орієнтованої системи, у центрі якої перебуває людина з її різноманітними потребами. У подальшому вони стали базовими для формування національних і міжнародних стандартів безбар'єрності та інклюзивного середовища.

Одним з лідерів у Європейському Союзі зі створення безбар'єрного середовища для маломобільних груп населення є Федеративна Республіка Німеччини. Влада Берліну з 1992 року проводить політику створення безбар'єрного та комфортного простору, починаючи з пішохідних переходів та завершаючи створенням сучасної транспортної інфраструктури. Чудовим прикладом впровадження положень універсального дизайну вважається головна залізнична станція міста, яка є в Європі найсучаснішою та найбільшою залізничною станцією. Будівлі станції оснащені системами аудіосупроводу для осіб з вадами слуху,

у ліфтах лунають голосові повідомлення кількома мовами. Двері потягів відкриваються на рівні з платформою, станція обладнана численними навігаційними вказівниками, які допомагають легко орієнтуватися, та автоматичними дверима.

До трамваїв німецької столиці можна потрапити через пандус або підйомник для крісел-колісних біля перших чи других дверей. Є великі піктограми, які ведуть людину до правих дверей, де помічник може допомогти людині, яка відноситься до маломобільної групи, добратися до транспортного засобу (рис. 1) [17].



Рис. 1. Архітектурна доступність в м. Берлін (Німеччина).
Джерело: сформовано авторами на основі [17]

Результатом розвитку суспільства, що потребує нових підходів до соціальних проблем, стали зміни в політиці багатьох європейських держав щодо відношення до маломобільної категорії громадян.

Так, в Польщі особа з інвалідністю, яка пересувається за допомогою крісла-колісного, може самостійно, без сторонньої допомоги, рухатися вулицями міста, заїхати до автобуса, потрапити в будинок, магазин тощо. Для безперешкодного, безпечного та комфортного пересування містом практично вся вулична мережа облаштована пониженими або втопленими бордюрами, а наявність тактильної плитки забезпечує можливість орієнтування людям з вадами зору (рис. 2) [18].



Рис. 2. *Архітектурна доступність в Польщі.
Джерело: сформовано авторами на основі [18]*

Також можна виділити і міста, які сьогодні є лідерами в створенні архітектурної доступності, а саме це: Лондон та Роттердам. Перемога Лондона у відборі для проведення Паралімпійських ігор 2012 року спричинила низку заходів для оновлення міста, особливо в напрямку створення доступного середовища для МГН та орієнтації на універсальний дизайн. Так, наприклад, з тротуарів убрали бордюри, зробили ширшою пішохідну частину для того, щоб там могли поміститися люди на кріслах-колісних.

Втім найяскравіше положення універсального дизайну відобразилася в облаштуванні громадського транспорту, що перетворило Лондон на одне з найзручніших міст для інклюзивного туризму – різновиду звичайного туризму, але розрахованого на осіб з інвалідністю. Спеціальними рампами (пандусами) були облаштовані практично всі потяги метро та міські автобуси. Крім того, навіть таксі сьогодні має рампи для крісел-колісних. Туристичні місця музеї, кінотеатри, Лондонський акваріум та інші пропонують повністю доступні маршрути. Британський уряд працює над упровадженням нових законів про доступність, які вимагатимуть від усіх туристичних агенцій надавати належний доступ для всіх МГН (рис. 3) [14].



*Рис. 3. Архітектурна доступність в м. Лондон (Великабританія).
Джерело: сформовано авторами на основі [14]*

У свою чергу, Роттердам позиціонує себе в якості міста, яке створене «жителями для жителів». Тому архітектурна доступність та інклюзивність займають ключову позицію соціально-політичному укладі міста та реалізуються в містобудівній політиці на всіх рівнях. При проектуванні масштабних будівельних робіт обов'язково залучаються спеціалісти з доступності, які повинні оцінити відповідність проекту принципам універсальності та доступності. Крім того, кожен городянин або турист через Інтернет чи за телефоном може повідомити про наявні проблеми з доступністю громадських місць. Влада міста зобов'язується протягом 24 годин відреагувати на звернення та вжити відповідних заходів у рамках принципу «швидкого ремонту», що регламентує ремонт найнеобхідніших ділянок. Роттердам сьогодні може пишатися своїми пляжами, які вважаються одними з найдоступніших, спортивними майданчиками, громадськими місцями.

Отже, соціальна підтримка МГН у провідних зарубіжних країнах за останні роки характеризується відступом від ставлення до

них лише як до співвітчизників з вадами здоров'я. Сьогодні спостерігається виділення значних фінансових, людських та інших ресурсів саме на створення архітектурної доступності, дійсно доступного середовища як ззовні так і всередині для забезпечення можливості вести особам з інвалідністю незалежного способу життя, мати доступ до навчання, охорони здоров'я та інших благ нарівні з іншими.

Однак, незважаючи на всі позитивні зрушення в світі щодо створення архітектурної доступності для МГН, ситуація і досі залишається незадовільною. Відповідно до даних ООН 30% людей у світі адекватного доступу навіть до основних благ цивілізації досі не мають. Крім того, згідно з прогнозами ООН до 2050 року близько 68% жителів планети житимуть у містах [16]. Тому проблема доступності до благ, інклюзивне середовище, включення кожної людини у життєдіяльність спільноти та створення насправді доступних міст сьогодні залишається актуальною для більшості країн світу, включаючи і Україну, яка наявністю цілеспрямованої містобудівної політики похвалитися не може. Не секрет, що в українському суспільстві має місце низка обмежень для різних груп щодо їх можливостей безбар'єрного доступу до інфраструктури, транспорту, зайнятості, освіти, отримання публічної інформації, послуг із боку держави та бізнесу тощо. Позитивним є той факт, що в 2018 р. урядом України прийняті нові державні будівельні норми України (ДБН В.2.2-40:2018 Інклюзивність будівель і споруд), які вступили в дію у 2019 році [8]. Прийнято Національну стратегію зі створення безбар'єрного простору в Україні, якою визначено нові стандарти доступності та інклюзії [7]. Наприкінці 2021 року Міністерство цифрової трансформації України презентувало новий освітній курс «Безбар'єрна грамотність», призначення якого полягає в ознайомленні користувачів з основними принципами безбар'єрності на прикладі повсякденних життєвих ситуацій [10].

Протягом останніх років наша країна намагається тримати курс на забезпечення дійсної реалізації прав та свобод осіб з інвалідністю, зміну стереотипів щодо МГН, ліквідацію усяких проявів дискримінації по відношенню до них, усвідомлення громадськістю, що зазначена категорія населення є повноправним членом суспільства.

На жаль, сьогодні в Україні залишаються основні проблеми створення безперешкодного фізичного оточення:

По-перше, це ментальні бар'єри, які є найбільш розповсюдженим соціальним явищем. Вони полягають у нерозумінні проблем МГН, специфічному відношенні до осіб з інвалідністю, відсутності толерантності.

По-друге, це фізичні бар'єри, які полягають в недостатній транспортній та архітектурній доступності, що є основною перешкодою у доступі МГН до праці, туризму, освіти, спорту, культури, інформації, послуг тощо.

По-третє – інформаційні бар'єри, які здебільшого стосуються осіб з порушеннями зору (відсутність дублювання візуальних даних звуковою інформацією), слуху (відсутність дублювання звукових даних візуальною інформацією), психічними розладами та розумовою відсталістю (відсутність подання інформації легкою мовою).

Вирішенню зазначених проблем приділяється значна увага, але відсутність достатнього фінансування, інформації про ефективні практики вирішення цих проблем, не дозволяє швидко врегулювати всі наявні проблеми.

На нашу думку, пріоритетними напрямками діяльності у цій галузі повинні стати наступні:

- підвищення рівня обізнаності мешканців країни про особливі потреби МГН, формування поваги до цієї категорії громадян, їх прав та гідності;

- забезпечення безперешкодного доступу МГН з урахуванням їх індивідуальних здібностей, можливостей та інтересів до об'єктів фізичного оточення, благоустрою, інформації, транспортної інфраструктури, дорожнього сервісу, послуг, освіти, культури, праці, туризму;

- посилення відповідальності за недодержання прав осіб з інвалідністю і не повною мірою задоволення їх потреб, пасивність у ліквідації перешкод і бар'єрів, які не дають можливості реалізувати свої права таким особам;

- забезпечення можливості брати участь у прийнятті рішень, що матимуть результати для МГН та для суспільства в цілому.

На жаль, під час розроблення і стратегічного планування щодо фактичного зменшення негативних впливів інвалідності на життєдіяльність людини, потреби МГН враховуються не завжди. Багато будівель, споруд (зокрема, загального користування), транспортна інфраструктура, інформація залишаються здебільшого недоступними. Для вирішення цієї проблеми, необхідно активно залучати людей з інвалідністю, які мають відповідний досвід та професійну підготовку, до розроблення та удосконалення стандартів безбар'єрності та впровадження концепції універсальної доступності. Саме ліквідація фізичних перешкод є запорукою створення інклюзивного суспільства.

Комунікаційні системи і види інформації повинні також бути доступними і розробленими з урахуванням технологій, що враховують потреби осіб з вадами усіх нозологій. Відсутність включення в соціальне життя та належного консультування також ускладнює процес інтеграції в соціум МГН. Чимало осіб не має можливості брати участь в процесі прийняття рішень в питаннях, що мають безпосереднє відношення до їх життєдіяльності.

Нестача достовірної інформації щодо проблеми інвалідності, проблем МГН та досвіду реалізації ефективних стратегій перешкоджає розумінню проблем інвалідності і формулюванню практичних засад щодо їх подолання. Тому необхідно використовувати достовірні статистичні дані та результати досліджень проблем і участі осіб з інвалідністю у соціально-політичному житті, збирати їх пропозиції для втілення змін.

В Україні й досі існує поняття «ментальна бар'єрність». Стереотипні підходи та упередженість нерідко призводять до того, що МГН не можуть бути соціально активними. До них ставляться лише як до хворих чи користувачів послуг, а не як до активних учасників свого життя. Перешкоди, з якими стикаються у повсякденному житті МГН, можна побороти, надавши належних повноважень і посиливши участь громадських формувань, що опікуються особами з інвалідністю, у процесах прийняття рішень на державному та місцевому рівнях та шляхом підвищення рівня професійної компетенції і практичної спроможності цих організацій. Особи, які відповідалі за формування урядової політики, та засоби масової інфор-

мації повинні відігравати ключову роль у протиборстві негативному ставленню соціуму до осіб з інвалідністю та їх особливих потреб, ліквідації зазначених перепон.

Участь МГН та організацій, які опікуються їх інтересами, на всіх рівнях публічного управління і в процесі прийняття рішень в усіх сферах громадського життя підвищує ефективність вимог і заходів, що приймаються, сприяє розвитку демократичного і гуманного соціуму. Від цього виграші будуть не тільки МГН, але й економіка країни та суспільство.

Залучення до прийняття управлінських рішень громадськості з числа маломобільних осіб призведе до зменшення кількості випадків дискримінації, усунення несприятливих умов для МГН, бар'єрів для усіх членів суспільства, посилення впливу громадськості, підвищення відповідальності посадових осіб, створення умов для особистого внеску кожного громадянина у розбудову суспільних відносин, здійснення економії фінансових ресурсів, забезпечення можливості більш ширшого користування послугами особами з інвалідністю та підвищення якості таких послуг.

Ефективність політичних рішень та соціальних послуг зростає внаслідок активного залучення так званих «експертів з досвідом» – осіб з інвалідністю до їх опрацювання, розробки та реалізації. Саме таким чином відбувається формування інклюзивного суспільства. Таким чином, для активізації роботи зі створення безбар'єрного середовища органи влади зобов'язані забезпечувати:

- участь суспільства та інституцій у процесах розробки та реалізації регіональної та державної політики;
- умови для стимулювання участі громадян з інвалідністю в процесі розробки та прийняття рішень, здійснення дійового громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, проєктантів та забудовників;
- проведення систематичного консультування громадських організацій людей з інвалідністю, завчасно оприлюднювати законодавчі проєкти та користуватися іншими механізмами взаємодії;
- контроль за виконанням норм законодавства в частині створення безперешкодного доступу та залучати до перевірок громадські організації.

Отже, публічна політика держави повинна спрямовуватись на неухильне врахування у всіх стратегіях, планах дій, програмах заходів з забезпечення прав МГН, використання правильної термінології, дотримання стандартів доступності, приймання усіх належних шляхів для усунення дискримінації з приводу фізичної недосконалості чи інвалідності, зміцнення ролі громадських формувань осіб з інвалідністю, щоб вони мали можливість впливати на розробку, прийняття рішень на рівні територіальної громади, залучення маломобільних осіб у всі сфери державного управління.

Висновки. Проаналізувавши досвід зарубіжних країн щодо втілення засад універсального дизайну при створенні безбар'єрного середовища, ми з'ясували актуальність даної проблеми на міжнародному рівні, оскільки вона є невід'ємною елементом інклюзивного простору, який є запорукою розвитку цивілізованої країни. З огляду на вище зазначене, існуюча сьогодні в державі система захисту та забезпечення реалізації прав МГН потребує модернізації, нових підходів і механізмів втілення, суттєвих перетворень і доповнень, які слід впроваджувати, спираючись на Європейський досвід.

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ АРХІТЕКТУРНОЇ ДОСТУПНОСТІ ДЛЯ МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано досвід зарубіжних країн у сфері архітектурної доступності для маломобільних груп населення та можливості його адаптації в Україні. Здійснено аналіз історичного підґрунтя виникнення універсального дизайну, а саме від усвідомлення необхідності створення архітектурної доступності і безбар'єрного середовища після Другої світової війни у зв'язку з появою великої кількості людей з різними фізичними та психічними порушеннями, у тому числі й людей з інвалідністю, до забезпечення можливості маломобільним особам брати активну участь в соціальному житті громади. Проаналізовано досвід країн лідерів Європейського Союзу зі створення безбар'єрного та комфортного простору для маломобільних груп населення.

В основу методології дослідження покладено принцип історизму, що дозволило розглянути становлення соціальної політики у сфері архітектурної доступності для маломобільних груп населення відповідно до історичних етапів та подій, в їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. У складі інструментарію запропонованої статті застосовано комплекс методів, а саме: історико-системний, узагальнення, виявлення суперечностей, порівняння, описовий метод.

Автори дійшли висновку, що незважаючи на всі позитивні зрушення в світі у напрямку створення архітектурної доступності для маломобільних груп населення, ситуація і досі залишається незадовільною. Визначено, що існуюча сьогодні в державі система захисту та забезпечення реалізації прав маломобільних груп населення потребує модернізації, нових підходів і механізмів втілення, суттєвих перетворень і доповнень, які слід впроваджувати, спираючись на Європейський досвід.

Ключові слова: *архітектурна доступність, безбар'єрне середовище, європейський досвід, маломобільні групи населення, інклюзивність, соціальна політика.*

Author Contributions: Conceptualization, S.S. and O.F.; Writing – original draft, S.S. and O.F.; Writing – review & editing, S.S. and O.F.. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Barna, M., & Tuchkovska, I. (2020). Bezbarierne seredovyshche dlia osib z invalidnistiu v turyzmi [Barrier-free environment for people with disabilities in tourism]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho uni-*

versytetu: *Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics: Economic Sciences.*, 61, (pp. 5-11). Retrieved from: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-01> [in Ukrainian].

2. Demianchuk, Yu. V., Dobrenka, N. V., & Sydorenko, V. V. (2025). Infrastruktura dostupnist dlia malomobilnykh hrup naseleennia v umovakh viiny v Ukraini [Infrastructure accessibility for people with reduced mobility during the war in Ukraine]. *Analitychno-porivnialne pravoznnavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1(4), 29, (pp. 182-186). Retrieved from: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337669> [in Ukrainian].

3. Kutsevych, V., Brunko, V., Hubov, B., Nizhnyk, V., Ukhanskyi, R., & Cherniadieva I. (et al.). (2018). *Inklyuzyvnist budivel i sporud. Osnovni polozhennia DBN V.2.2.-40:2018 [Inclusivity of buildings and structures. Basic provisions of DBN V.2.2.-40:2018]*. Retrieved from: <http://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2019/03/DBN-V2240-2018.pdf> [in Ukrainian].

4. AccessibleEU: Final report 2023. (n.d.). (2023). *accessible-eu-centre. ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/ldjfar> [in English].

5. Ivasenko, V.V., & Lytvynenko, T.P. (2013). *Klasyfikatsiia elementiv bezbariernoho prostoru vulychno-dorozhnoi merezhi ta vymohy do nykh [Classification of elements of barrier-free street and road network and their requirements]*. *Zbirnyk naukovykh prats. Seriia: Haluzeve mashynobuduvannia, budivnytstvo – Collection of Scientific Papers. Series: Sectoral Engineering, Construction*, 4(39, Vol. 2), (pp. 66-73). Poltava: PoltNTU [in Ukrainian].

6. Ivasenko, V.V., & Skubenko, Yu.A. (2015). *Analiz normatyvnykh vy-moh do proektuvannia zupynok hromadskoho transportu z urakhuvanniam potrebn malomobilnykh hrup naseleennia [Analysis of regulatory requirements for the design of public transport stops considering the needs of people with reduced mobility]*. *Visnyk Odeskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury – Bulletin of Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*, 58, (135-145) [in Ukrainian].

7. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku No. 366-r vid 14 kvitnia 2021 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the National Strategy for the Creation of Barrier-Free Space in Ukraine for the Period up to 2030 No. 366-r dated April 14, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.cc/shpgww> [in Ukrainian].

8. Kutsevych, V., Hubov, B., Nizhnyk, V., Ukhanskyi, R., & Cherniadieva I. (et al.). (2018). *Budynky i sporudy. Inklyuzyvnist budivel i sporud DBN V.2.2.-40:2018 [Buildings and structures. Inclusiveness of buildings and structures*

DBN V.2.2-40:2018]. Retrieved from: https://uu.edu.ua/upload/Inclusiya/Bezbariernist/1832_DBN-v-2-2-40.pdf [in Ukrainian].

9. Highlights of the Americans with Disabilities Act Standards for Accessible Design Slide Show. (n.d.). *americanhistory.si.edu*. Retrieved from: <https://surli.cc/ysvilt> [in English].

10. Polishchuk, V. *Arkhitekturna dostupnist ta bezbariernist v Ukraini: problemy, pidkhody do vyrishennia [Architectural accessibility and barrier-free environment in Ukraine: problems and approaches to solutions]*. Retrieved from: <https://surl.lu/woqfen> [in Ukrainian].

11. Poliakova, O., Bulhakova, T., Kosenko, D., Shmelova-Nesterenko O., & Mareta O. (2021). Osoblyvosti dyzainu ofisnykh prymyshchen dlia liudei z porushenniamy oporno-rukhovogo aparatu [Features of office space design for people with musculoskeletal disorders]. *Mystetstvo ta dyzain – Art & Design*, 4(1). Retrieved from: <https://surl.li/xqjwuy> [in Ukrainian].

12. Rokhanov, M.M. & Rokhanov, M.L. (2021). Rozrobka modeli intelektualnoho bezpechnoho seredovyshcha zasobamy tekhnolohii internet rechei [Development of an intelligent safe environment model using Internet of Things technology]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka – Spirituality of Personality: Methodology, Theory, and Practice*, 100(1), (pp. 166-174). Retrieved from: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-166-174> [in Ukrainian].

13. Semerun, Yu.A. (2013). Bezbarierne miske seredovyshche: sytuatsiia v Ukraini ta zakordonnyi dosvid [Barrier-free urban environment: situation in Ukraine and foreign experience]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia – Urban Planning and Territorial Development*, 49, (pp. 484-492). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2013_49_65 [in Ukrainian].

14. Most accessible cities around the world. (n.d.). *www.sunrisemedical.com.au*. Retrieved from: <https://www.sunrisemedical.com.au/blog/world-accessible-cities> [in English].

15. Tuchkovska, I. (2021). Osoblyvosti stvorennia turystychno-ekskursiinoho marshrutu dlia osoby z invalidnistiu [Features of creating a tourist-excursion route for people with disabilities]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics: Economic Sciences*, 62, (pp. 115-120). Retrieved from: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-16> [in Ukrainian].

16. Clean water and sanitation – While steady progress expanded access to drinking water, sanitation and hygiene services between 2015 and 2024, billions remain underserved. (n.d.). (2025). *unstats.un.org*. Retrieved from: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/goal-06/> [in English].

17. Berlin for wheelchair users – mobility in the city. (n.d.). www.visitberlin.de. Retrieved from: <https://www.visitberlin.de/en/wheelchair-accessible-berlin> [in English].

18. Accessibility – Travel without barriers. Public transport accessibility in Warsaw. (n.d.). (2020). www.wtp.waw.pl. Retrieved from: <https://surl.li/ychabl> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Сургова, к. пед. н., доцент, доцент Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: surgova.svetlana@gmail.com, orcid: <https://0000-0002-3840-2924>.

Svitlana Surgova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: surgova.svetlana@gmail.com, orcid: <https://0000-0002-3840-2924>.

Олена Файчук, к. пед. н., доцент, доцент Навчально-наукового медичного інституту, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: e.l.fajchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6663-3287>.

Olena Faichuk, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Educational and Scientific Medical Institute, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: e.l.fajchuk@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6663-3287>.

Surgova, S., & Faichuk, O. (2025). Social policy in the field of architectural accessibility for people with limited mobility: international experience and opportunities for adaptation in Ukraine. Public Administration and Regional Development, 30, 1112-1131. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.01>

DOI 10.34132/pard2025.30.02

Отримано: 20 травня 2025

Змінено: 5 вересня 2025

Прийнято: 3 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 20 May 2025

Revised: 5 September 2025

Accepted: 3 October 2025

Published:

30 December 2025

Viktoriya Andriyash

Liudmyla Antonova

Olha Nasyrova

PROBLEMS OF FUNCTIONING OF OFFSHORE ZONES AND IMPLEMENTATION OF OFFSHORE JURISDICTIONS IN THE TERRITORY OF UKRAINE

The article carries out a comprehensive study of the problems of functioning of offshore zones in the world and national economy, as well as the opportunities and threats associated with the introduction of offshore jurisdictions in the territory of Ukraine. The economic essence of the concepts of «offshore zone» and «offshore jurisdiction» is revealed, their key features are identified, and the reasons that encourage enterprises and individuals to use offshore schemes are analyzed. It is noted that, on the one hand, offshore centers play the role of a tool for optimizing international business, and on the other hand, they become a factor in tax evasion, capital outflow, and a decrease in the level of financial security of states.

The paper examines in detail the international experience of regulating the activities of offshore zones, in particular the de-offshorization policy implemented by developed countries within the framework of cooperation with the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the European Union. The importance of Ukraine's participation in global initiatives aimed at ensuring the transparency of tax systems, automatic exchange of tax information and the introduction of financial monitoring standards is

emphasized. The article emphasizes the need to strengthen the role of financial regulators, improve the tax administration system and create a favorable business environment that would reduce the motivation to use offshore jurisdictions. The article formulates a number of proposals to increase the effectiveness of public policy in the field of de-offshorization, in particular: strengthening international cooperation in the field of exchange of financial information, harmonization of tax legislation with European standards, creation of incentives for capital repatriation and development of domestic investment instruments. The implementation of the proposed measures will not only strengthen the financial stability of the state and sustainable development, but also ensure the formation of a competitive, transparent and socially responsible business environment in Ukraine.

Keywords: *offshore zones, offshore jurisdictions, offshore banks, de-offshorization, public policy, public administration, sustainable development, national security, financial security.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі розвитку світової економіки дедалі виразніше проявляється тенденція до стрімкої офшоризації господарських процесів, що, у свою чергу, зумовлює суттєве посилення як позитивного, так і суперечливого впливу офшорних зон на стан глобальних ринків і характер міжнародних економічних взаємовідносин. Одним із визначальних аспектів цього процесу є розширення географії офшорних юрисдикцій: дедалі більше країн і територій, передусім тих, що належать до групи держав, які розвиваються, офіційно декларують свій офшорний статус. Це призводить до різкого збільшення кількості зареєстрованих у цих зонах ділових структур – офшорних компаній, фондів, трастів, секретарських та консалтингових організацій. Водночас суттєво розширюється перелік послуг, що надаються цими структурами, зокрема у сфері фінансового посередництва, управління активами, оптимізації податкового навантаження та забезпечення конфіденційності бізнес-операцій.

Офшорний бізнес поступово виходить за межі традиційних сфер діяльності, інтегруючись у нові сегменти світової економіки та освоюючи нові ринки. Особливо помітною є його експансія на простір пострадянських країн, які протягом тривалого часу залишалися відносно закритими для глобальних фінансових потоків. Паралельно спостерігається вдосконалення організаційних механізмів ведення офшорного бізнесу: ускладнюються його правові форми, зростає рівень професіоналізації та технологічного забезпечення таких операцій.

У результаті офшори перестали бути периферійним явищем міжнародної економічної системи. Сьогодні вони формують масштабний, динамічно зростаючий сектор світового господарства, який є невід'ємною складовою глобальних фінансових ринків. Їхня участь у міжнародних потоках капіталу, інвестиційних операціях та податковому плануванні робить офшорні зони впливовим чинником, що здатен як стимулювати економічну активність, так і створювати серйозні ризики для фінансової стабільності.

Більше того, в умовах глибоких структурних трансформацій світового господарства, офшорний сектор породжує значні виклики для національних урядів і міждержавних економічних об'єднань. Зростає занепокоєння тим, що за фасадом глобальної економіки формується складна система прихованих фінансових механізмів, які дозволяють акумулювати та перерозподіляти величезні капітали поза межами традиційного регулювання. Після низки політичних та корпоративних скандалів початку 2000-х років міжнародна спільнота дедалі гостріше усвідомлює, що офшоризація економіки не лише підриває прозорість фінансових потоків, але й створює передумови для концентрації тіньових форм економічної влади, здатних впливати на глобальні процеси розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування офшорних зон розглядається цілою низкою вітчизняних і зарубіжних науковців, в роботах експертів у галузі фінансового й податкового планування, доповідях і оглядах міжнародних організацій, а також інформаційних виданнях організацій, що спеціалізуються на наданні офшорних послуг. Над

питанням офшоризації та впровадженні офшорних юрисдикцій працювали такі науковці, зокрема: В. Батейко, Н. Євтушенко, М. Копитко, А. Кравченко, І. Лемах, В. Мартиненко, І. Островський, М. Панфілов, В. Руденко, Е. Удовик та інші. Однак під впливом нових факторів і подій у сучасному світі вказана тематика потребує подальшого наукового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та аналіз основних проблем функціонування офшорних зон та впровадження офшорних юрисдикцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку світового бізнесу загальновизнано, що офшорні юрисдикції створюються насамперед із метою оптимізації податкового навантаження на підприємства та забезпечення легальних умов для ефективнішого ведення комерційної діяльності. Використання офшорних структур розглядається як законний інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному економічному середовищі.

Офшорні банки можуть засновувати як великі транснаціональні корпорації, так і приватні підприємці чи заможні фізичні особи. Водночас сам по собі офшорний банк не є самостійним бізнесом у повному розумінні цього слова – це радше організаційна оболонка, що потребує розвиненої інфраструктури для ефективного функціонування. Для здійснення повноцінних фінансових операцій необхідна наявність сучасного ділового центру з відповідною матеріально-технічною базою, розвиненою системою бізнес-комунікацій та високим рівнем фінансового сервісу. Крім того, офшорні фінансові установи повинні бути оснащені сучасними операційними системами та аналітичними інструментами, які дають змогу ефективно управляти банківськими процесами, контролювати витрати та здійснювати глибокий аналіз фінансових показників. Саме потреба у створенні сприятливого середовища для міжнародного капіталу, поєднана з бажанням уникнути надмірного оподаткування, зумовила виникнення офшорних зон у Європі. Вони стали своєрідними центрами фінансової активності, що забезпечують гнучкі умови для розвитку підприємництва в умовах глобалізації.

На думку В. Батейко, офшорні зони слід розглядати як «ефективний інструмент економічної діяльності, що приносить вигоду як державам, на території яких вони функціонують, так і безпосередньо суб'єктам господарювання». Дослідник зазначає, що «створення офшорних юрисдикцій сприяє надходженню додаткових податкових платежів до місцевих бюджетів, водночас забезпечуючи підприємствам можливість зменшити податкове навантаження та підвищити фінансову стійкість» [1].

Вагомою перевагою офшорних компаній є також високий рівень конфіденційності, гарантований законодавством країн, у яких вони зареєстровані. Саме цей чинник часто виступає ключовим мотивом для вибору бізнесом офшорної юрисдикції. Проте в даному аспекті простежується певний парадокс: у той час як більшість сфер сучасного економічного життя поступово переходять до принципів прозорості та відкритості, офшорний сектор залишається зоною, де зберігаються традиції секретності та приватності фінансових операцій. Ця особливість є предметом гострих дискусій, оскільки механізми конфіденційності іноді використовуються недобросовісними підприємцями для ухилення від сплати податків або приховування реальних масштабів діяльності. Надмірна захопленість офшорними схемами, орієнтованими виключно на мінімізацію податкових зобов'язань, може призвести до зменшення доходів державних бюджетів тих країн, де ці компанії фактично здійснюють господарську діяльність, та створити додаткові ризики для економічної стабільності.

Ще однією характерною особливістю офшорних юрисдикцій є відносна простота їхнього законодавства, що суттєво відрізняє їх від країн із розвиненими правовими системами. У той час як сучасні суспільства характеризуються ускладненням законодавчої структури та постійним розширенням правового регулювання економічних процесів, офшорні території, навпаки, прагнуть до максимальної спрощеності нормативної бази.

Показовим прикладом є порівняння законодавства США та Кайманових островів: у Сполучених Штатах діє розгалужена система нормативних актів, що регулюють процедури банкрутства,

тоді як на Кайманових островах відповідні положення зведено лише до кількох сторінок законодавчого тексту [11]. Такий підхід створює сприятливі умови для ведення бізнесу, адже зменшує бюрократичні бар'єри та спрощує адміністративні процедури.

Водночас варто зазначити, що багато офшорних територій не мають традиційної політичної системи у звичному розумінні: тут відсутні політичні партії, а влада зосереджена в руках тоталітарних або напівавторитарних урядів, діяльність яких значною мірою залежить від впливу великого глобального капіталу. Саме участь цього капіталу визначає економічну динаміку таких регіонів, адже значна частина світової торгівлі здійснюється через офшорні структури, розташовані поза межами основних економічних центрів.

У сучасних умовах спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів офшорних операцій з капіталом, які посідають помітне місце у структурі експортно-імпортних операцій України (табл. 1) [3]. Така динаміка зумовлена прагненням підприємств до оптимізації податкових витрат та підвищення ефективності своєї діяльності шляхом створення офшорних компаній (offshore companies), що виступають легальним інструментом податкового планування і сприяють поліпшенню умов ведення бізнесу.

Таблиця 1.

**Класифікація офшорних зон у сучасній світовій економіці
(на основі податкових витрат та способів їх оптимізації)**

Класифікація	Особливості
Класичні	Офшор у таких зонах зазвичай дешевий у створенні, з мінімальними вимогами до бухгалтерії та фінансової звітності, але передбачає щорічний державний збір. Це переважно невеликі, політично стабільні країни з простою системою реєстрації та нульовими податковими ставками, наприклад: Сейшельські острови, Вануату, Британські Віргінські та Багамські острови.

продовження таблиці 1

Низькоподаткові	Офшори в таких зонах звичайно оподатковуються, але за дуже скромною ставкою, вимоги до бухгалтерського і фінансового обліку офіційно регламентуються
Оподаткування з пільгою	Офшорні компанії в даних зонах вигідні при грамотному використанні особливостей місцевого комерційного і фінансового законодавства
Зони в інших штатах США	Офшорні зони в таких штатах США, як Арканзас, Делавер, Кентуккі, Колорадо і Орегон зобов'язані сплачувати фіксований федеральний податок, але їх власники звільнені від сплати податків з доходів, отриманих за межами штату

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Офшорні банки (offshore banks) можуть засновувати як великі корпорації, так і невеликі приватні підприємства або заможні фізичні особи. Водночас офшорний банк сам по собі не є самостійним видом бізнесу, а радше організаційною оболонкою, яка потребує розвиненої інфраструктури, налагоджених ділових комунікацій та сучасних операційних систем. Для забезпечення ефективного функціонування такі фінансові центри мають бути технічно оснащені засобами управління операційними процесами та аналітичними інструментами для оцінки фінансових результатів.

Характерною рисою більшості офшорних юрисдикцій є спрощене, або навіть «примітивне», законодавче регулювання, що істотно відрізняється від складних правових систем розвинених держав. У той час як у цивілізованому суспільстві законодавчі механізми постійно ускладнюються, офшорні зони свідомо підтримують мінімальний рівень правового втручання, що робить їх привабливими для міжнародного бізнесу [11].

У науковій літературі поняття офшорної діяльності трактується як «діяльність компаній і фінансових установ за межами юрисдикції певної держави» [5]. Такі держави або території визначаються як офшорні юрисдикції, де учасники фінансово-кредитних операцій не є резидентами країни, на території якої укладаються та виконуються

угоди. Таким чином, офшорний сектор виступає своєрідним посередницьким простором між національними економіками, що забезпечує гнучкість міжнародних фінансових потоків, але водночас створює потенційні ризики для фіскальної стабільності держав.

Найважливішим критерієм для оцінки офшорних зон є їхня репутація, яка формується на основі загального обсягу та характеру переваг, що надаються іноземним компаніям. Форум фінансової стабільності розвинених економік, створений колишнім президентом Німецького центрального банку, запропонував класифікацію офшорних юрисдикцій за рівнем надійності:

- група 1: Швейцарія, Люксембург, Дублін, Гонконг, Сінгапур, Гернсі, острів Мен, Джерсі;
- група 2: Ліхтенштейн, Монако, Мальта, Андорра, Бахрейн, Гібралтар, Бермудські острови, Макао, Барбадос;
- група 3: Кіпр, Ліхтенштейн, Антигуа, Ліван, Панама, Ангілья, Кайманові острови, Британські острови, Віргінські острови, Беліз, Аруба, Острови Кука, Багами [13].

Слід відзначити, що сприятливий інвестиційний клімат у країнах другої та третьої груп відіграє значну роль при виборі об'єктів інвестування українськими підприємствами. Однією з основних причин формування офшорних зон є близькість до центрів ділової активності та відсутність внутрішніх ресурсів для розвитку держав. Прикладами таких країн є США, Канада, Велика Британія, Швейцарія, Нідерланди та інші. Ці держави свідомо ухвалювали законодавчі акти, що стимулювали залучення іноземного капіталу. У деяких країнах доходи від діяльності в офшорних зонах стають основним джерелом фінансових ресурсів, оскільки кошти від реєстраційних зборів забезпечують високий рівень життя населення. Крім того, прихід іноземних компаній сприяє створенню робочих місць, а дохід компаній, що надають послуги для заснування іноземних підприємств, прямо залежить від сплати реєстраційних зборів [22]. Варто вказати, що офшорні фінансові центри приваблюють як іноземні, так і вітчизняні підприємства з низки причин, зокрема:

- незначне формальне регулювання діяльності;
- майже повна відсутність податків та контролю при управлінні портфельними інвестиціями;

- можливість виконання посередницьких функцій між позичальниками та вкладниками;
- діяльність іноземних банків сприяє створенню нових робочих місць для місцевого населення;
- підвищення рівня життя в країнах з офшорними банківськими центрами завдяки надходженню коштів від ліцензій, банківських комісій та інших платежів [23].

Міжнародне ставлення до офшорних зон загалом є негативним, оскільки капітал часто перегікає до країн, що спеціально створюють пільги для іноземних компаній, зареєстрованих на їхній території. Світове співтовариство уважно стежить за потенційно шкідливим впливом таких регіонів на економічну безпеку не лише окремих підприємств, а й держав загалом. До негативних аспектів діяльності офшорних юрисдикцій, що впливають на розвиток глобальних інвестиційних та фінансових ринків, належать:

- наслідки кризи Єврозони, які можуть змінювати інвестиційні стратегії країн, спрямовуючи міжнародні резерви з державних і корпоративних боргових інструментів у матеріальні активи, а також песимізм бізнес-спільноти щодо відновлення світової економіки, особливо в енергетичному секторі;
- забезпечення інвестиційної діяльності через глобальні офшорні юрисдикції;
- процеси глобальної економічної реструктуризації власності та суверенна боргова криза;
- продаж банківських активів для підвищення коефіцієнта достатності капіталу [21].

Дослідниці А. Кравченко та М. Варламова відзначають тривалі негативні тенденції у розвитку та функціонуванні офшорних зон:

- ослаблення банківської таємниці;
- підвищення прозорості корпоративних структур (зокрема заборона акцій на пред'явника та обов'язок надавати інформацію про власників компаній);
- активний обмін інформацією;

– реагування на дії офшорних зон, які не відповідають новим міжнародним вимогам, що призводить до втрати їх конкурентоспроможності через тиск світового співтовариства та національних органів влади [7].

Варто наголосити, що вказані тенденції стосуються й України. Зауважимо, що іноді офшорні юрисдикції мають опосередкований негативний вплив на економічну ситуацію в нашій країні, проте українське законодавство регулює порядок здійснення господарської діяльності в офшорних регіонах. Прикладом такого регулювання є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про перелік офшорних зон» від 23 лютого 2011 року [14]. Водночас, перша можливість для українських бізнесменів використовувати офшорні зони з'явилася ще у 1991 році. Компаніям надавалась не лише підтримка у створенні податково звільнених структур, а й допомога у веденні їх діяльності: сплата щорічних внесків до бюджету країни перебування, адміністративне обслуговування нерегулярної пошти, організація щорічних зборів акціонерів, підготовка балансів тощо.

Співпраця України з офшорними зонами є важливою, оскільки обсяг операцій у цих юрисдикціях зростає щороку. Українські бізнесмени та представники еліти добре усвідомлюють переваги, що надаються учасникам таких зон. Тому співпраця з Кіпром, як найближчою до України офшорною юрисдикцією, має особливе значення. Капітальні операції через офшори складають значну частку імпортно-експортних операцій України [3].

Нині питання «паралельних» закордонних операцій набуло великого значення, оскільки капітал вивозиться без користі для компаній та держави. Так, у 2012 році Україна займала 16-те місце у світі за обсягами тіньових капіталовкладень, а в 2017 році – третє місце серед країн із найбільшою тіньовою економікою, де її частка становила 45,16%. У рейтингу 2018 року Україна піднялась на 72 місце серед 192 країн світу, проти 81-го у попередньому періоді. За даними звіту «Рівень економічної свободи у світі у 2022 році» Україна займала 130-те місце серед 178 країн. У 2024 році наша

держава опинилася на 143 місці (у 2024 р. це взагалі було 150 місце) [20].

Негативний бізнес-клімат в Україні обумовлений обмеженими можливостями економіки щодо ефективного залучення інвестицій, низьким рівнем довіри до влади, нестабільною макроекономічною ситуацією та недостатньо розвиненим фінансовим ринком, що створює складні умови для інвестування. У таких умовах інвестори спрямовують капітал у більш сприятливі бізнес-середовища [26]. Українські компанії не отримують достатньої підтримки з боку держави, а податкове навантаження під час криз зростає. Наприклад протягом 2012-2018 рр. іноземні інвестори фактично вийшли майже з усіх своїх проєктів в Україні. Для зменшення впливу капіталу було запроваджено жорсткіші вимоги щодо надання інформації про електронні перекази, посилено контроль за джерелами доходів політиків, а також за фінансовими операціями публічних осіб та їх близького оточення (членів родини, помічників, наставників тощо). Було розширено перелік злочинів, пов'язаних із відмиванням грошей, та посилено вимоги правоохоронних органів у сфері боротьби з фінансовими зловживаннями [2].

Можна стверджувати, що офшорні зони настільки міцно закріпилися в Україні, що стали ключовим чинником стабілізації економічного розвитку, виходу бізнесу з криз та залучення інвестицій, перетворившись на ефективний інструмент для проведення операцій. Регулююча функція держави має полягати не у заборонах, а у вдосконаленні чинного законодавства та запровадженні практик, що сприяють зростанню інвестиційного потенціалу України [18].

Отже, діяльність в офшорних зонах розглядається як один із інструментів ведення бізнесу, розвитку економіки та залучення інвестицій, що сприяє підвищенню загального економічного потенціалу країни. До позитивного досвіду офшорних компаній належить спрощення правил регулювання підприємницької діяльності у юрисдикціях із низьким податковим тиском, що дозволяє зменшити витрати та створює сприятливі умови для податкового планування через використання офшорних структур.

Одним із безпосередніх доказів користі офшорних зон для держав є залучення додаткових інвестицій до бюджету [19]. Сприятливий вплив діяльності в офшорних юрисдикціях приймаючих країн щодо потоків капіталу проявляється у створенні зручного інвестиційного клімату та збільшенні обсягів інвестицій, що, у свою чергу, приносить позитивні результати для економіки країни.

Варто наголосити, що сучасна вітчизняна економіка неможлива без інвестиційної взаємодії з офшорними регіонами, оскільки ключовими перевагами розвитку офшорного бізнесу є зниження податків та захист капіталу, що нині знаходить відображення у всіх сферах підприємницької діяльності. Взаємини з офшорними зонами для України характеризуються активним зростанням залучення іноземних інвестицій як у країну, так і з її території. Одним із найбільш значущих партнерів України у сфері інвестиційного співробітництва є Кіпр, який протягом багатьох років залишається стратегічним партнером та лідером за обсягом інвестицій в українську економіку (рис. 1).

Сучасну економіку важко уявити без участі офшорних компаній. Вони широко застосовуються у різних сферах діяльності для зниження витрат і мінімізації ризиків. Глобальна фінансова криза загострила питання оподаткування, водночас поліпшивши умови ведення бізнесу та підвищивши привабливість офшорних юрисдикцій. Офшорна схема експорту передбачає використання офшорної компанії для мінімізації податкових витрат при постачанні товарів чи послуг. Суть цієї схеми полягає в тому, що реальний експортер продає продукцію офшорній компанії за заниженою ціною, а вона вже перепродає її кінцевому споживачу за ринковою вартістю, залишаючи різницю у прибутку в юрисдикції з мінімальним оподаткуванням.

Офшорні компанії відіграють провідну роль у сучасній глобальній економіці. Зовнішньоекономічні схеми базуються на таких інструментах, як зовнішньоторговельні контракти, лізинг, кредити, комісійні угоди та інші договірні механізми для реалізації складних бізнес-проектів. Стає все більш актуальним створення не лише одноосібних підприємств, а й комплексних структур, що

поєднують офшорні та неофшорні компанії, їхні представництва та філії у різних країнах. Щодо офшорного бізнесу в Україні, слід зазначити, що українські підприємці вперше отримали можливість відкривати офшорні компанії у 1991 р.

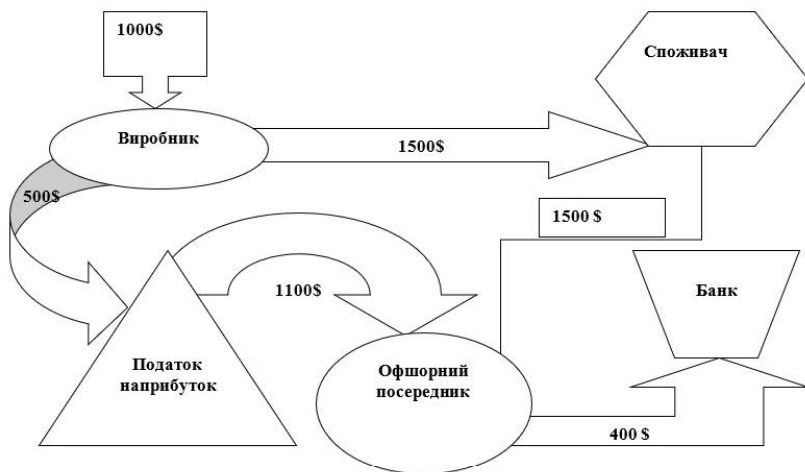


Рис. 1. Офшорна схема експорту.

Джерело: сформовано авторами

Деякі українські суб'єкти господарювання використовують офшорні юрисдикції для таких цілей:

- оптимізація податків: завдяки низьким податковим ставкам компанії можуть зменшити податкові витрати.
- захист активів: офшори забезпечують певний рівень захисту від політичних і економічних ризиків у країні походження.
- міжнародна торгівля та інвестиції: для окремих видів міжнародної діяльності офшорні компанії полегшують фінансові операції та залучення інвестицій.
- конфіденційність: забезпечення анонімності власників і бенефіціарів [25].

Варто вказати, що попри привабливість для окремих підприємств, співпраця з офшорними зонами має для України суттєві негативні наслідки на макрорівні:

– втрати податкових надходжень: найочевидніший недолік полягає у зменшенні обсягів податків, які могли б поповнювати державний бюджет, що негативно позначається на фінансуванні соціальних програм, інфраструктури, оборони тощо;

– сприяння тіньовій економіці та корупції: офшори часто використовуються для відмивання коштів, ухилення від сплати податків і приховування незаконно отриманих доходів, що підриває економічну безпеку держави;

– зниження інвестиційної привабливості: активне використання офшорних схем може створювати враження непрозорості української економіки та відлякувати добросовісних іноземних інвесторів;

– відтік капіталу: історично Україна стикалася з проблемою значного виведення капіталу в офшорні юрисдикції, що послаблює національну економіку;

– міжнародний імідж: використання офшорів асоціюється з низькою прозорістю та підвищеними ризиками для міжнародних партнерів, що може погіршувати ділову репутацію країни [9].

В умовах глобалізації та посилення міжнародної співпраці у сфері боротьби з відмиванням коштів та ухиленням від сплати податків спостерігається тенденція до зменшення застосування «традиційних» офшорних схем. Для України важливими є такі напрямки:

– продовження деофшоризації економіки: це передбачає удосконалення податкового законодавства, посилення фінансового контролю, підвищення прозорості ведення бізнесу та активну співпрацю з міжнародними організаціями.

– створення сприятливого інвестиційного клімату всередині країни: необхідно зробити так, щоб українському бізнесу було вигідніше розвиватися та сплачувати податки всередині країни, а не виводити кошти за кордон. Це включає покращення правової системи, захист прав власності, зменшення рівня корупції та бюрократії.

– вибіркова співпраця з юрисдикціями з низьким оподаткуванням: якщо така співпраця здійснюється, вона має бути прозорою та відповідати міжнародним стандартам [8].

Таким чином, у контексті України розвиток співробітництва з офшорними зонами слід розглядати не як мету для розширення їх використання, а як необхідність впровадження заходів, що мінімізують негативні наслідки та сприяють деофшоризації економіки.

Часто офшорні зони – це невеликі держави з особливим правовим статусом, влада яких активно стимулює розвиток зовнішнього сектору для залучення інвестицій, що покращує зайнятість та економічну ситуацію в країні (рис. 2). Складна податкова система в Україні спонукає все більше підприємців шукати способи оптимізації податків. У цьому процесі широко використовується досвід західних країн щодо створення офшорних компаній.

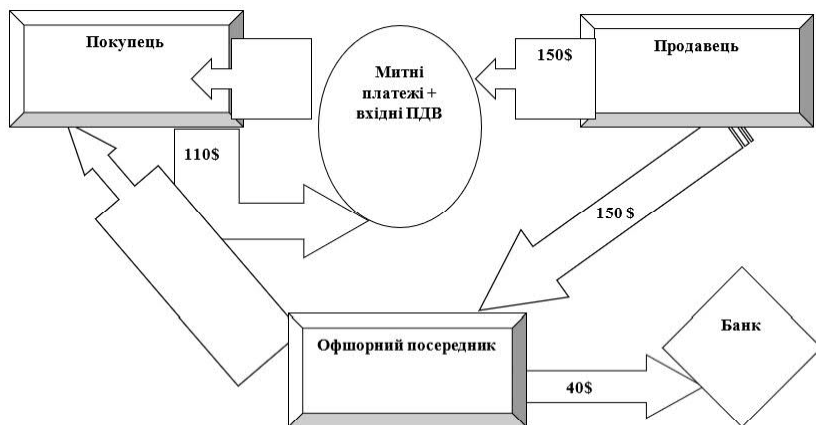


Рис. 2. Імпортна офшорна схема.

Джерело: сформовано авторами

Варто вказати щодо офшорно-імпортних операцій в різних сферах економіки. Ця схема є протилежною до попередньої. Імпортер через офшорного посередника розділяє вартість закупленого товару на дві частини. Одна частина сплачується постачальнику офшорною компанією (часто неофіційно, «чорним налом», що в офшорних юрисдикціях отримати не становить проблеми), а друга – безпосередньо імпортеру. Друга частина формується так, щоб мінімізувати податкові зобов'язання, зокрема митні збори, ПДВ тощо.

Також не можемо оминати увагою агентську схему (рис. 3), згідно якої офшорна компанія створює мережу агентів у країнах, де планує здійснювати діяльність (торгівлю, надання послуг тощо). Агенти, діючи за умовами агентської угоди, укладають договори з контрагентами так, що всі платежі надходять на рахунки офшорної компанії. При цьому податки з цих коштів не сплачуються, а самі агенти отримують мінімальну агентську винагороду, наприклад 1% від виручки або менше, з якої вони сплачують податки у країнах свого перебування.

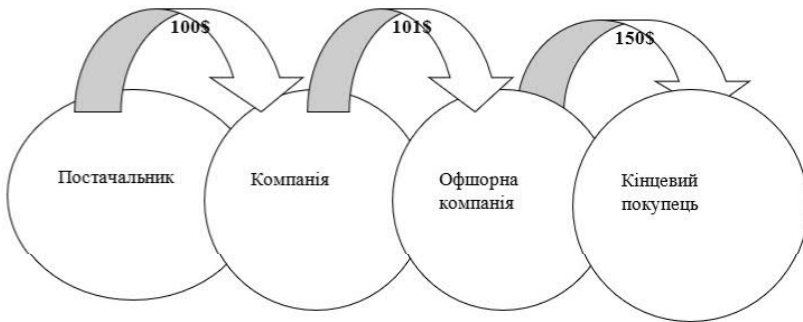


Рис. 3. Агентська схема.

Джерело: сформовано авторами

Як уже відзначалося і є загальновідомим, офшорна компанія, зареєстрована в офшорній юрисдикції, зазвичай застосовується для зниження податкового навантаження та забезпечення конфіденційності власників. Зазвичай така компанія не веде операційну діяльність у країні реєстрації, а використовується для міжнародних фінансових операцій. Процес її функціонування може включати кілька етапів: реєстрацію компанії, відкриття банківського рахунку, укладання угод та отримання доходу. Офшорна компанія створюється в юрисдикціях із низьким або нульовим оподаткуванням, що часто є островними державами або територіями зі спеціальним податковим режимом (наприклад, Британські Віргінські острови, Кіпр, Багами, Панама) (рис. 4). Основне призначення таких компаній – проведення міжнародних

транзакцій, зокрема: експортно-імпортні операції, коли товари проходять через компанію-посередника для зменшення податкових витрат (реінвойсинг) [10].

Офшорні компанії можуть використовуватися для надання кредитів та позик через офшорні рахунки, отримуючи прибуток від різниці у відсотках. Також вони застосовуються для інвестування в інші компанії або активи з метою зменшення податкового навантаження. Завдяки низьким або нульовим ставкам податків в офшорних юрисдикціях, прибуток, отриманий через такі компанії, може значно скорочуватися або навіть звільнятися від оподаткування в інших країнах.

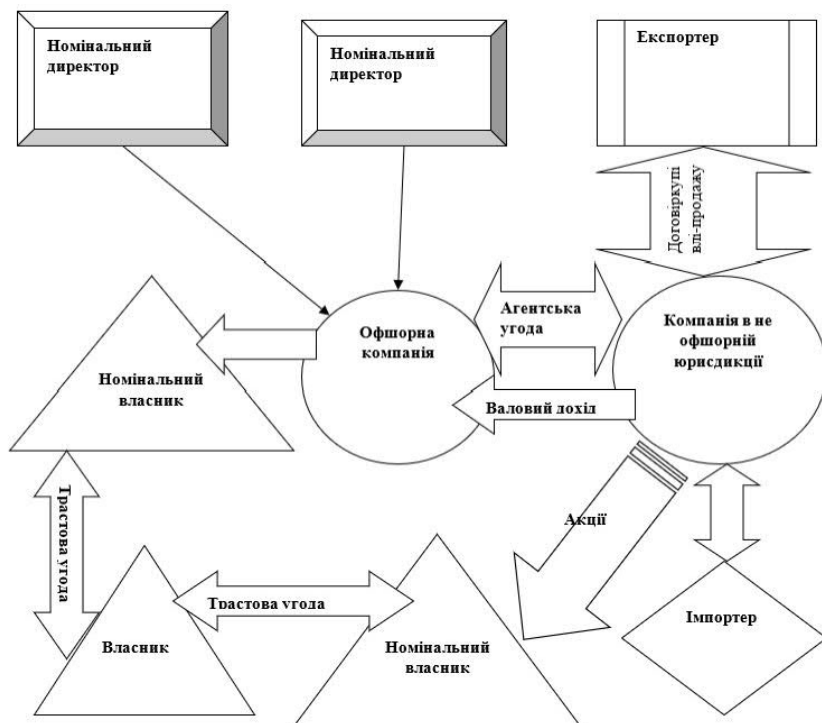


Рис. 4. Схема роботи офшорної компанії.

Джерело: сформовано авторами

Офшорні компанії забезпечують високий рівень конфіденційності, оскільки інформація про бенефіціарних власників та фінансові операції часто є обмеженою або недоступною для державних органів. Водночас важливо пам'ятати, що використання офшорів може мати як позитивні, так і негативні наслідки, а його законність залежить від конкретної ситуації та законодавства відповідних країн.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ, англ. Foreign Direct Investment, FDI) – це «довгострокові вкладення матеріальних ресурсів компаніями-нерезидентами в економіку країни, наприклад, для організації та будівництва підприємств. Такі інвестиції вимірюються у мільйонах доларів США» [4]. Прямі іноземні інвестиції вважаються найбільш бажаною формою капіталовкладень для країн, що розвиваються, оскільки вони дозволяють реалізовувати великі проекти, а також сприяють надходженню нових технологій, сучасних практик корпоративного управління та досвіду управління (табл. 2).

Таблиця 2.

Прямі іноземні інвестиції в Україні в 2024 р. (млн. дол. США)

2024	ПІІ в Україну	ПІІ з України	Сальдо
I кв.	1838 +1686	-87 – 123	+1925 +1559.5%
II кв.	1122 – 716	-10 + 77	+1132 – 41.2%
III кв.	156 – 966	-14 – 4	+ 170 – 85.0%
IV кв.	213 + 57	-51 – 37	+264 +55.3%
за рік	3329	-162	+3491

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Досліджуючи відкриті джерела в Інтернеті, зокрема аналітичні дані української ІТ-компанії YouControl, яка розробляє сервіси на основі відкритих даних, було встановлено наступне [15]. Аналітики YouControl проаналізували п'ять регіонів України та визначили кількість власників і засновників великих офшорних компаній, якими вони володіють, сфери їх діяльності та країни, які проявляють до

них найбільший інтерес. Сьогодні у світі існують кілька визнаних списків «офшорних» країн і територій, які ведуть, зокрема, Міжнародний валютний фонд, The Financial Action Task Force (FATF) – міжнародна група з протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та поширенню зброї масового знищення, а також Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [24].

Постановою Кабінету Міністрів України № 1045 від 27 грудня 2017 року було затверджено перелік держав та територій, які відповідають критеріям, визначеним підпунктом 39.2.1.2 підпункту 39.2.1 пункту 39.2 статті 39 Податкового кодексу України [16]. Крім того, постановою визнано такою, що втратила чинність, розпорядження Кабінету Міністрів України № 977 від 16 вересня 2015 року (із змінами, внесеними постановами КМУ № 108 від 31.01.2018, № 295 від 11.04.2018, № 636 від 04.06.2024 та № 1505 від 27.12.2024) [17].

У переліку визначено 46 юрисдикцій і країн із низьким рівнем оподаткування, компетентні органи яких не забезпечують повний і своєчасний обмін податковою та фінансовою інформацією на запити органів Державної податкової служби України. Іншими словами, це – офшорні зони (offshore areas). Крім того 27 грудня 2018 року Кабінет Міністрів України оновив перелік офшорних зон (Розпорядження № 1079-р від 27.12.2017), який наразі містить 41 юрисдикцію. До оновленого списку додалися Тринідад і Тобаго, Намібія, Гуам, Палау та Американське Самоа.

Як зазначає заступник директора YouControl з правових питань, адвокат Д. Глоба, основний перелік offshore areas міститься у Постанові КМУ № 1045 від 27.12.2017, оскільки саме він регулює сферу оподаткування. Інший перелік більше орієнтований на оцінку ризиків фінансових операцій [15]. У фокусі дослідження YouControl перебував бізнес Вінницької, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей. Загалом у цих регіонах працює майже 300 тисяч підприємств (рис. 5):

- 4,7% від загальної кількості підприємств в Одеській області;
- 2,4% у Дніпропетровській області;
- 2,3% у Вінницькій області;

- 2% у Харківській області;
- 1,9% у Львівській області [12].

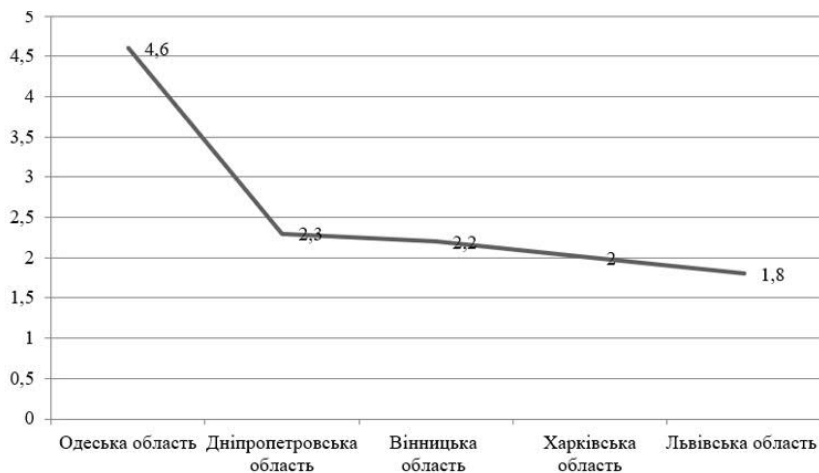


Рис. 5. Частка офшорів у різних регіонах.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Кількісна різниця між регіонами досить помітна: у Вінницькій області кількість офшорних компаній трохи перевищує 400, тоді як в Одеській – понад 3,1 тисячі. Проте оцінювати «вагу» офшорів у регіоні можна не лише за кількістю компаній. Значно цікавішими є їхні розміри та фінансові показники. У 2017 році офшори Вінницької області забезпечили 29% загальних доходів регіону. У Дніпропетровській та Одеській областях частка офшорних компаній сягнула 32%, у Львівській – 11%, а в Харківській – 7%. Особливо помітною є ситуація в Одеській області, де традиційно зберігається висока господарська та комерційна активність. Чим більш індустріалізованою стає територія, тим більшу «офшорну» присутність вона демонструє. На думку аналітиків, на це також впливає географічне положення Одеської області: прикордонна територія на узбережжі моря з активною міжнародною торгівлею (рис. 6) [12].

Варто вказати, що на думку Р. Корнилюка, «частиною підприємств області досі володіють реальні власники з країн, що входять до списку низькоподаткових юрисдикцій (Молдова та Туреччина)» [12]. У ділових колах Кіпр асоціюється не лише з курортами, а й з одним із «улюблених бізнес-напрямків», зокрема й для українських компаній. Цей острів займає перше місце серед відомих «морських країн» у 4 із 5 регіонів, розглянутих у дослідженні (за винятком Одеської області).

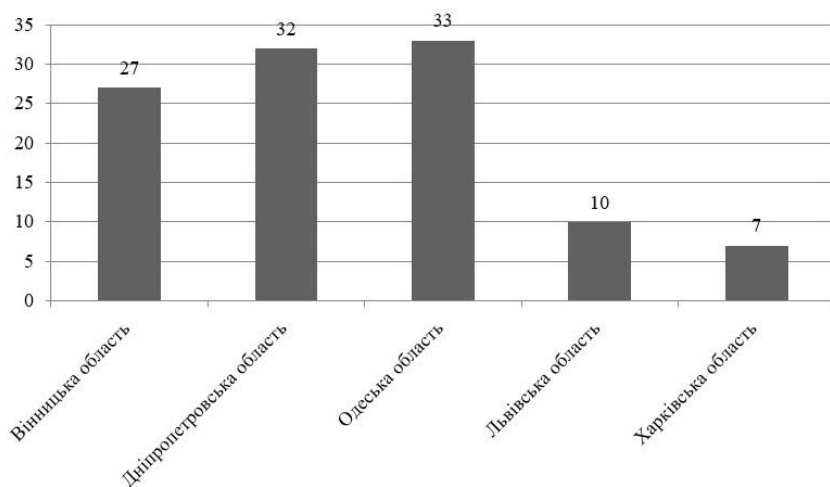


Рис. 6. Загальні доходи від офшорів.

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Загалом на Кіпрі зареєстровані засновники понад 2100 компаній із цих п'яти регіонів. Проте ситуація може змінитися. У 2018 році Кіпр переглянув підхід до прозорості бізнесу та посилив стандарти фінансового нагляду, а також боротьбу з фіктивними компаніями, що працюють поза межами острова. За словами Р. Корнилюка, у ТОП-3 найпопулярніших офшорів тепер потрапили територіально близькі до України Молдова та Туреччина (рис. 7) [12].

Очевидно, що українські компанії не обмежуються лише відомими «офшорами». Деякі підприємства, зокрема з Харківської

та Дніпропетровської областей, отримують членство у Федерації Сент-Кітс і Невіс за кордоном. Також 22 компанії зі Львівської області зареєстровані на самоврядній заморській території Великої Британії – Англії в Карибському морі. Інші обирають віддалені Маршаллові острови в Тихому океані або Йорданію, багату на історичні пам'ятки [12].

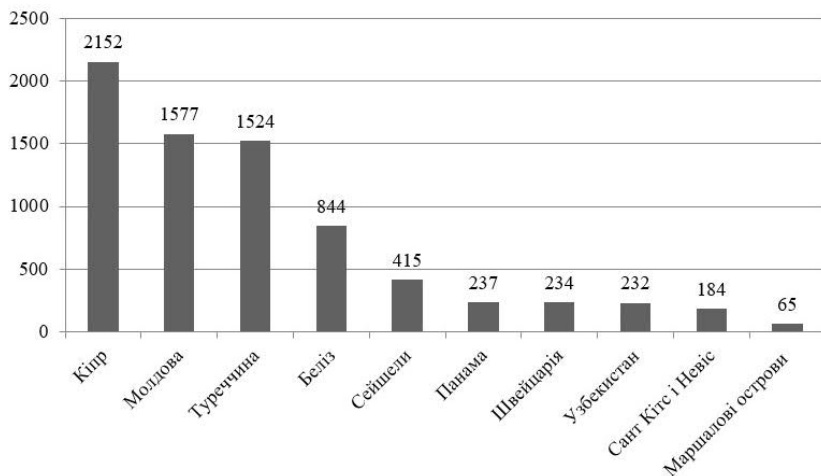


Рис. 7. Топ-10 «улюблених офшорів».

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

При цьому слід зауважити важливий момент щодо компаній, заснованих офшорними агентами. Не всі низькоподаткові юрисдикції призначені для українських резидентів – серед них можуть бути іноземні бенефіціари. Також вони можуть бути зареєстровані на класичних «офшорних» островах або бути громадянами традиційних торгових партнерів України, таких як Молдова чи Туреччина, де операції підлягають регулюванню через трансфертне ціноутворення.

Щодо видів діяльності таких компаній, нерідко основним КВЕД обирають «неспеціалізовану оптову торгівлю», що може свідчити про прагнення ретельно приховати реальні операції. В Україні

саме цей вид діяльності найбільше приваблює офшори. Друге за поширеністю місце займає «надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна», що перебуває у власності або оренді компанії. Третій КВЕД також пов'язаний із нерухомістю (рис. 8) [12]. При цьому лідируючі види діяльності офшорних компаній відрізнялися в різних регіонах. У Вінницькій області найбільше підприємств з офшорною структурою спеціалізуються на «вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур».

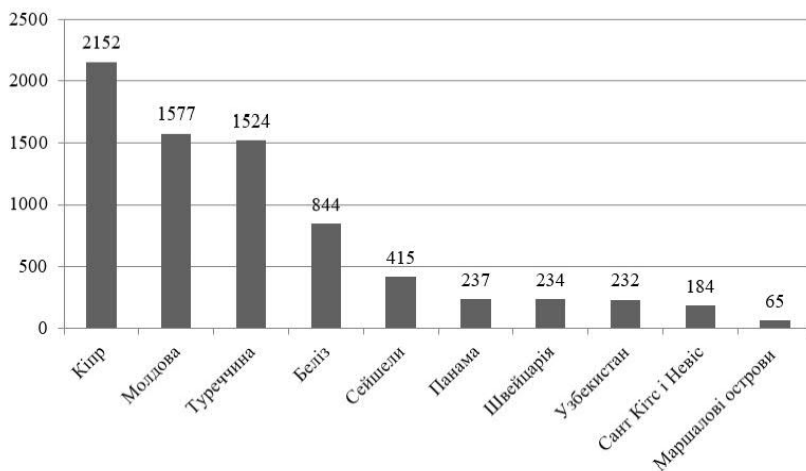


Рис. 8. За видами діяльності офшорних компаній.
Джерело: сформовано авторами на основі [12]

У Дніпропетровській та Одеській областях переважає «неспеціалізована оптова торгівля». Офшорні компанії Львівської та Харківської областей часто здійснюють діяльність за КВЕД «надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна». Визначити, які країни вважаються «офшорами», не завжди просто, оскільки відповідні списки в Україні та світі можуть відрізнятися [13]. Існують «сірі» та «чорні» списки, а в Україні водночас діють два різні офіційні переліки (табл. 3) [12].

Таблиця 3.

Перелік офшорних зон

Назва	Офіційно визнані у світі						Офіційно визнані в Україні	
	Перелік ЄС		Перелік FATF		Перелік ОЕСР		Кабінет Міністрів України	
	чорний	сірий	чорний	сірий	чорний	сірий	Постанова № 1045	Розпорядження № 143-р
Автономний регіон Мадейра Португальської Республіки							+	
Американське Самоа			+					+
Албанія				+				+
Ангілья				+		+	+	+
Андорра				+			+	+
Антигуа і Барбуда				+			+	+
Аруба				+			+	+
Багамські острови				+	+		+	+
Барбадос				+			+	+
Бахрейн				+			+	+

Джерело: сформовано авторами [12]

Висновки. Таким чином, виходячи з наведених даних, можна зробити висновок про важливість та ефективність співпраці України з міжнародними фінансовими центрами. Серед зовнішніх партнерів особливо варто виділити Кіпр та Британські Віргінські острови. Зокрема, приблизно третина інвестиційних потоків в Україну надходить із Кіпру, однак 90% загального обсягу інвестицій фактично відбувається через механізм реінвестицій.

Така структура свідчить про спроби українських бізнесменів оптимізувати податкове навантаження та використовувати «тіньові» канали фінансових потоків, що в окремих випадках може сприяти відмиванню капіталу.

Проблематика взаємодії України з офшорними юрисдикціями є комплексною та багатовимірною. Вона має прямий вплив на національну економічну безпеку, стабільність фінансового сектору та інвестиційний клімат країни. Розвиток співробітництва з офшорними зонами для України – це не просто пасивне прийняття наявних практик, а стратегічна трансформація взаємовідносин, яка включає активне управління ризиками та протидію можливим зловживанням.

Майбутній успіх у цій сфері залежить від комплексного, багаторівневого підходу. Насамперед необхідно посилювати правозастосування, застосовуючи сучасні технології для моніторингу та відстеження активів у цифровому просторі. Одночасно потрібно фундаментально покращувати внутрішній інвестиційний клімат, забезпечуючи політичну та економічну стабільність, створюючи передбачувану податкову систему та здійснюючи безкомпромісну боротьбу з корупцією.

Шлях до фінансової прозорості та сталого економічного зростання є складним і тривалим, проте він чітко окреслений. Послідовна реалізація цих заходів дозволить Україні не лише повернути втрачений капітал, а й сформувати міцну, прозору та конкурентоспроможну економіку. Така економічна модель сприятиме залученню значних інвестицій, розвитку підприємництва та забезпеченню добробуту громадян, закладаючи основу для довгострокової стабільності та процвітання країни.

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОФШОРНИХ ЗОН ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ОФШОРНИХ ЮРИСДИКЦІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексне дослідження проблем функціонування офшорних зон у світовій та національній економіці, а також можливостей і загроз, пов'язаних із впровадженням офшорних юрисдикцій на території України. Розкрито економічну сутність поняття «офшорна зона» та «офшорна юрисдикція», визначено їх ключові ознаки, а також проаналізовано причини, що спонукають підприємства та фізичних осіб до використання офшорних схем. Зазначено, що, з одного боку, офшорні центри відіграють роль інструменту оптимізації міжнародного бізнесу, а з іншого – стають чинником ухилення від оподаткування, відтоку капіталу та зниження рівня фінансової безпеки держав.

У роботі детально розглянуто міжнародний досвід регулювання діяльності офшорних зон, зокрема політику деофшоризації, яку реалізують розвинені країни в межах співпраці з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейським Союзом. Підкреслено важливість участі України у глобальних ініціативах, спрямованих на забезпечення прозорості податкових систем, автоматичний обмін податковою інформацією та запровадження стандартів фінансового моніторингу. У статті наголошується на необхідності посилення ролі фінансових регуляторів, удосконалення системи податкового адміністрування та формування сприятливого бізнес-середовища, яке б знижувало мотивацію до використання офшорних юрисдикцій.

У статті сформульовано низку пропозицій щодо підвищення ефективності публічної політики у сфері деофшоризації, зокрема: посилення міжнародного співробітництва у сфері обміну фінансовою інформацією, гармонізації податкового законодавства з європейськими стандартами, створення стимулів для репатріації капіталу та розвитку внутрішніх інвестиційних інструментів. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише зміцнити фінансову стабільність держави та сталий розвиток, але й

забезпечити формування конкурентоспроможного, прозорого та соціально відповідального бізнес-середовища в Україні.

Ключові слова: офшорні зони, офшорні юрисдикції, офшорні банки, деофшоризація, публічна політика, публічне управління, сталий розвиток, національна безпека, фінансова безпека.

Author Contributions: Conceptualization, V.A., L.A. and O.N.; Writing – original draft, V.A., L.A. and O.N.; Writing – review & editing, V.A., L.A. and O.N.. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Bateiko, V.S. (2017). Problemy funktsionuvannia ofshornykh zon yak subiektiv investytsiinoho protsesu [Problems of functioning of offshore zones as subjects of the investment process]. *ela.kpi.ua*. Retrieved from: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d1b1382c-02f4-4044-9a4d-673b8ef40a64/content> 2017 [in Ukrainian].
2. Bondar H., & Andriash, V. (2018). Rol hromadianskoho suspilstva u dosiahnenni staloho rozvytku ta borotbi z koruptsiieiu v Ukraini [The role of civil society in achieving sustainable development and combating corruption in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1. Retrieved from: <https://surl.li/mcdwas> [in Ukrainian].
3. Volkova, Yu.O. (2008). Rozvytok ofshornykh tsentriv u systemi mizhnarodnoho biznesu [Development of offshore centers in the system of international business]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 1, (pp. 43-48) [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, N.O. (2023). Priami inozemni investytsii: stan ta perspektyvy rozvytku [Foreign Direct Investment: Status and Development

Prospects]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 188. Retrieved from: <https://surl.li/yuesmv> [in Ukrainian].

5. Karlin, M.I., & Borysiuk, O.V. (2016). *Finansovi ofshory [Financial Offshores]*. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].

6. Kopytko, M.I. (2021). Vykorystannia ofshornykh zon yak sposib ukhylennia vid opodatkuвання [The Use of Offshore Zones as a Method of Tax Evasion]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriia: Ekonomika – Academic notes of the University «KROK»*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_9 [in Ukrainian].

7. Kravchenko, A., & Varlamova, M. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku ofshornykh zon [Current trends in the development of offshore zones]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 6. Retrieved from: <https://surl.li/cmzark> [in Ukrainian].

8. Lehan, I.M., & Suprunova I.V. (2021). Ofshorni yurysdyktsii yak instrument tinizatsii ekonomiky ta transnatsionalnoi zlochynnosti [Offshore jurisdictions as a tool for shadowing the economy and transnational crime]. *Ofshorni yurysdyktsii. Pravo ta derzhavne upravlinnia – Offshore jurisdictions. Law and public administration*, 2, (pp. 133-139) [in Ukrainian].

9. Martynenko, V.O., & Hordiienko, V.P. (2018). Analiz funktsionuvannia ofshornykh zon ta shliakhy podolannia naslidkiv yikh nehatyvnoho vplyvu na ekonomiku Ukrainy [Analysis of the functioning of offshore zones and ways to overcome the consequences of their negative impact on the economy of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 15. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/25.pdf [in Ukrainian].

10. Ostrovskiy, I., & Stadnyk, H. (2025). Upravlinnia ryzykamy v systemi finansovoho stratehuvannia TNK: osoblyvosti ta superechnosti [Risk management in the system of financial strategy of TNCs: features and contradictions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11. Retrieved from: <https://surl.li/mjcece> [in Ukrainian].

11. Ofshory u sviti: 7 kliuchiv dlia rozuminnia [Offshores in the world: 7 keys to understanding]. (n.d.). (2020). *hromadske.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/kguiua> [in Ukrainian].

12. Ofshornyi slid dilovykh rehioniv Ukrainy. Doslidzhennia kompanii YouControl [Offshore footprint of business regions of Ukraine. Research by YouControl]. (n.d.). (2019). *youcontrol.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.cc/sljuok> [in Ukrainian].

13. Martynenko, V.A., & Hordiienko, V.P. (2018). Analiz funktsionuvannia ofshornykh zon ta shliakhy podolannia naslidkiv yikh nehatyvnoho vplyvu na

ekonomiku Ukrainy [Analysis of the functioning of offshore zones and the way to overcome the consequences of their negative impact on the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economics and national economy management*, 15, (pp. 154-160). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/25.pdf [in Ukrainian].

14. Panfilov, M., Artiukh, O., & Murenko, T. (2024). Ofshorni yurysdyktsii yak instrument minimizatsii podatkovoho navantazhennia [Offshore Jurisdictions as a Tool for Minimizing the Tax Burden]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 62. Retrieved from: <https://surl.li/qfcqrd> [in Ukrainian].

15. Pro YC World [About YC World]. (n.d.). (2025). *youcontrol.world*. Retrieved from: <https://youcontrol.world/ua/about-us> [in Ukrainian].

16. Pro vnesennia zmin u dodatok do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27 hrudnia 2017 r. No. 1045» vid 27 hrudnia 2024 r. No. 1505 (2017) [On Amendments to the Appendix to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 27, 2017 No. 1045 dated December 27, 2024 No. 1505]. *bdf.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/mehgme> [in Ukrainian].

17. Pro zatverdzhennia pereliku derzhav (terytorii), yaki vidpovidaiut kryteriiam, ustanovlenym pidpunktom 39.2.1.2 pidpunktu 39.2.1 punktu 39.2 statti 39 Podatkovoho kodeksu Ukrainy : Rozporiadzhennia KМУ vid 16 veresnia 2015 r. No. 977-r (2015) [On approval of the list of states (territories) that meet the criteria established by subparagraph 39.2.1.2 of subparagraph 39.2.1 of paragraph 39.2 of Article 39 of the Tax Code of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 16, 2015 No. 977-p (2015)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/977-2015-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

18. Rudenko, V.V. (2015). Investytsiina diialnist v ofshornykh zonakh: osoblyvosti realizatsii ta perspektyvy rozvytku [Investment activity in offshore zones: features of implementation and development prospect]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 1, (pp. 133-141) [in Ukrainian].

19. Udovyyk, E.L. (2020). Ofshorna ekonomika v svitovii praktytsi [Offshore economy in world practice]. *international-relations-tourism.karazin.ua*. Retrieved from: <http://international-relations-tourism.karazin.ua/resources/d91194ae07a0101c54cc2f6f382326e3.pdf> [in Ukrainian].

20. Ukraina pidnialasia u reitynhu ekonomichnoi svobody, ale zalyshaietsia sered naibilsh nevilnykh ekonomik. U chomu prychna [Ukraine has risen in the ranking of economic freedom, but remains among the most unfree economies. What is the reason]. (n.d.). (2025). *forbes.ua*. Retrieved from: <https://forbes.ua/>

news/ukraina-pidnyalasya-z-150-na-143-e-mistse-u-reytingu-ekonomichnoi-svobodi-ale-zalishaetsya-sered-naybilsh-nevilnikh-ekonomik-u-chomu-prichina-25092025-32892 [in Ukrainian].

21. Kharchuk, O.O., & Korytnik, S.A. (2016). Nehatyvni naslidky diialnosti ofshornykh zon ta shliakhy yikh podolannia v Ukraini [Negative consequences of the activities of offshore zones and ways to overcome them in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal – International Scientific Journal*, 6, (Vol. 3), (pp. 157-160) [in Ukrainian].

22. Sheremetynska, O.V., & Savchuk, I.V. (2016). Vplyv ofshornykh zon na ekonomiku Ukrainy [The impact of offshore zones on the economy of Ukraine]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 105, (pp. 58-66) [in Ukrainian].

23. Yaroshevych, V., & Sarhan, A. (2025). Ofshorni sehment svitovoi ekonomiky: evoliutsiia i tendentsii rozvytku [The offshore segment of the world economy: evolution and development trends]. *www.nbrb.by*. Retrieved from: <http://www.nbrb.by/bv/cont.asp?id=9675> [in Ukrainian].

24. Official site «FATF». (n.d.). (2025). *www.fatf-gafi.org*. Retrieved from: <https://www.fatf-gafi.org/en/home.html> [in English].

25. James, S.H. (2025). The price of offshore revisited. *www.taxjustice.net*. Retrieved from: https://www.taxjustice.net/cms/upload/pdf/Price_of_Offshore_Revisited_122.pdf [in English].

26. Yemelyanov, V., & Andriyash, V. (2024). Derzhavni finansovi systemy zarubiznykh krain: instytutsiini osoblyvosti [Public financial systems of foreign countries: institutional features]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 342-367) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Вікторія Андріяш, д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Viktoriia Andriyash, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Myko-

laiv, Ukraine. E-mail: andriyash_v2017@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5294-7456>.

Людмила Антонова, д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту, Факультету економічних наук, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: antonovav77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Liudmyla Antonova, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing, Faculty of Economic Sciences, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovav77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Ольга Насирова, магістр публічного управління та адміністрування, головний спеціаліст відділу з питань банкрутства по південному регіону, Управління банкрутства, Південного міжрегіонального управління Міністерства юстиції, м. Одеса, Україна. E-mail: nasirova1984@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4589-8181>.

Olha Nasyrova, Master's student of Public Management and Administration, Chief Specialist of the Bankruptcy Department for the Southern Region, Bankruptcy Department, Southern Interregional Department of the Ministry of Justice, Odessa, Ukraine. E-mail: nasirova1984@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0004-4589-8181>.

Andriyash, V., Antonova, L., & Nasyrova, O. (2025). Problems of functioning of offshore zones and implementation of offshore jurisdictions in the territory of Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1132-1162. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.02>

DOI 10.34132/pard2025.30.03

Отримано: 15 травня 2025

Змінено: 8 вересня 2025

Прийнято: 6 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 15 May 2025

Revised: 8 September 2025

Accepted: 6 October 2025

Published:

30 December 2025

Vladyslav Faliush

THE ROLE OF TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF SOCIAL DEVELOPMENT

The article, based on theoretical analysis, clarifies the role of transport infrastructure in the system of public management of social development. It is shown that in modern scientific literature there is no clear division between the means and methods of influencing transport infrastructure on the development of society and the quality of life of the population. At the same time, the effect can differ significantly in the areas of influence, because the objects of influence are different spheres of public life.

The prevalence of the idea in scientific literature, according to which the main attention is focused on the interdependence of human well-being in different countries, the quality of life of the population with the level of development of transport infrastructure, is revealed. Such results are explained by the fact that developed transport infrastructure affects the reduction of the cost of goods production, reduction of delivery/transportation time, increase in population mobility, minimization of negative external effects. All this stimulates the economic development of the country, which causes the growth of social well-being.

As a result of the analysis of the positive experience of a number of foreign countries, the following key directions of influence of the level of development of transport infrastructure on social growth and development of human potential were identified, namely: through mobility, through

pricing and economic growth. At the same time, the influence of human potential development on the level of transport infrastructure can also be represented by the following directions: economic growth and the human factor. Each of these directions is oriented towards the corresponding spheres of social life, but is not limited to a specific one. In particular, the human factor or the mobility factor is mainly oriented towards the social sphere, but also has an indirect impact on the economy. For each of these cases, the direction of economic growth is mainly associated with the sphere of the economy of social life. The relationship between human development and transport infrastructure through pricing is characterized by macroeconomic (pricing mechanism - transport infrastructure development - human development index) and micro-(transport infrastructure - pricing - economic growth) effects, which makes it possible to link such a direction with the public administration system. We can assume, given the importance of the pricing factor, that a more in-depth study of this area will allow us to investigate the direct and indirect impact of the level of development of transport infrastructure on the level of social development.

Keywords: public policy, mobility, public administration, social development, transport infrastructure, pricing, quality of life of the population.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Дослідження транспортної інфраструктури певним чином завжди враховують вплив її розвитку на суспільство. В науковій літературі має місце думка, відповідно до якої основна увага зосереджується на взаємообумовленості людського добробуту в різних країнах, якості життя населення із рівнем розвитку транспортної інфраструктури [3]. Пояснюються такі результати тим, що розвинута транспортна інфраструктура впливає на зниження собівартості товаровиробництва, скорочення часу доставки/перевезення, підвищення мобільності населення, мінімізацію негативних ефектів зовнішнього характеру. Усе це стимулює економічний розвиток країни, який обумовлює зростання суспільного добробуту.

Дослідники також пов'язують розвиток транспортної інфраструктури, її модернізацію для нових технологій, не лише із збереженням й розвитком зайнятості, але й із створенням нових спеціальностей. Підвищується якість і мобільність ресурсів (капіталу й праці), що позитивно позначається на якості й темпах зростання. Відповідним чином це впливає на підвищення рівня розвитку людського потенціалу та рівня життя населення [5].

Важливість таких досліджень визначається тим, що вони обґрунтовують зв'язок, взаємообумовленість розвитку транспортної інфраструктури із якістю життя населення, що визначається певними економічними та соціальними параметрами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На актуальність дослідження управління вказують наукові праці зарубіжних й українських авторів, серед яких: Акімова Л., Бодрук О., Гальчинський А., Гурне Б., Дудніков О., Ємельянов В., Зітер Ж., Конах В., Котковський В., Лісничий В., Лопушинський І., Пащенко Ю., Фердман Г. та ін.

Разом із тим, в сучасній науковій літературі відсутній чіткий поділ між засобами, способами впливу транспортної інфраструктури на розвиток суспільства та якість життя населення. При цьому ефект може суттєво відрізнятися за напрямками впливу, тому що об'єктами впливу виступають різні сфери суспільного життя.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є уточнення на основі теоретичного аналізу ролі транспортної інфраструктури в системі публічного управління суспільним розвитком та виділити ключові напрями впливу розвитку транспортної інфраструктури на суспільне зростання в державі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У теоретичному плані вплив транспортної інфраструктури (як об'єкт публічного управління) на суспільний розвиток у контексті такого вимірника, як індекс людського розвитку визначається наступними механізмами: по-перше, непрямий вплив, що забезпечується на основі економічного розвитку, оскільки розвиток транспортної інфраструктури також передбачає зростання транспортного трафіку з усіма наявними позитивними економічними наслідками; по-друге,

підвищення мобільності населення й капіталу, що позитивно позначається на доступності для громадян медицини, освіти, об'єктів культури, робочих місць тощо; по-третє, ціноутворення (рис. 1).

При прямому впливі позитивний ефект розвитку транспортної інфраструктури на суспільне зростання може бути забезпечений впливом на стан здоров'я та освіти громадян. Зокрема, на прикладі Республіки Бангладеш науковцями було доведено, що будівництво доріг призводить до збільшення чисельності дітей, які здобувають середню освіту [20]. Позитивний результат впливу транспортної інфраструктури на рівень громадського здоров'я доведено багатьма вченими. Зокрема, на прикладі Ефіопії також доведено, що розвиток транспортної інфраструктури покращує доступ до ринків для громадян, що позитивно відбивається на раціоні харчування людей та їх здоров'ї [7].

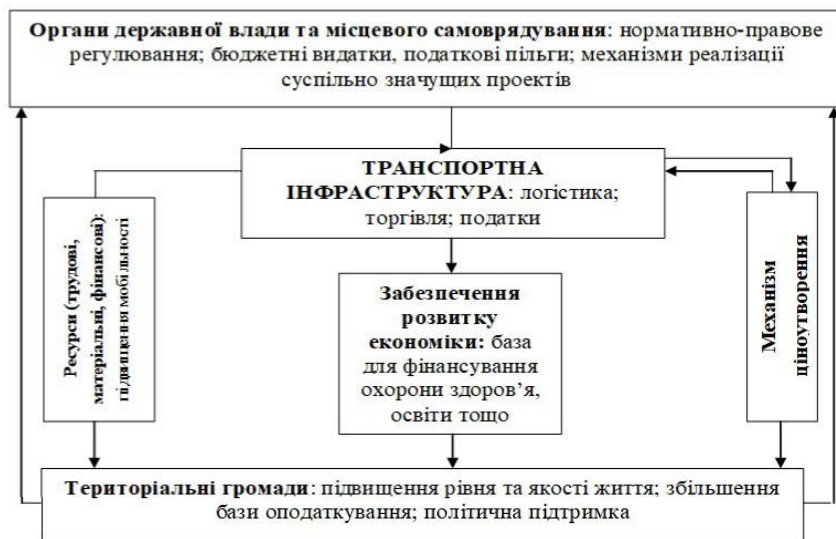


Рис. 1. Вплив транспортної інфраструктури (як об'єкт публічного управління) на суспільний розвиток.
Джерело: сформовано автором

Представлені дослідження підтверджують, що розвиненість транспортної інфраструктури не лише сприяє підвищенню доступності різних ресурсів для населення (медичних, освітніх тощо), але також визначає інтенсивність та обсяги торгівлі, виробництва, зайнятості.

На прикладі Бельгії зокрема емпірично було доведено тенденцію до перевищення показників позитивних екстерналій, внаслідок розвитку транспортної інфраструктури, – над негативними подальшими зовнішніми ефектами [23]. Позитивний вплив також підтверджується результатами проведеного моделювання, які показали таку залежність: розвиток транспортної інфраструктури (у прив'язці до чисельності населення) стимулює зростання економіки (через збільшення ВВП на одну особу).

Досліджуючи країни Азії, науковці обґрунтували позитивний вплив транспортної інфраструктури, її розвиток на економічні активність і зростання. Відповідно до результатів проведених досліджень, будівництво та ущільнення доріг на 10% сприяє розвитку торгівлі приблизно на 1%. Схожий ефект був також виявлений відносно портової інфраструктури. Дослідники також довели, що якісний розвиток інфраструктури ще більш позитивно вплив на зростання економічної активності (будівництво асфальтованої дороги та збільшення її протяжності на 10% обумовлює подальше економічного зростання на понад 5%) [19].

Досліджуючи вплив розвитку транспортної інфраструктури на торгівлю й транспортні витрати, науковцями було підтверджено, що від'ємне відхилення країн за рівнем розвиненості транспортної інфраструктури суттєво збільшує транспортні витрати та знижує обсяг торгівельних операцій [22]. Окрім того, досліджуючи особливості державних кордонів, автори довели наявність нижчих обсягів торгівлі і більших транспортних витрат у тих країнах, які не мають морського узбережжя, відносно економічно співставних країн, що мають вихід до моря. Виявлена відмінність становить відповідно 60% та 50%. Також автори визначили еластичність торгових потоків відносно торгових витрат. Досліджуючи регіон Західної Африки на та враховуючи отримані результати,

дослідники визначили низький рівень розвитку інфраструктури як одну з ключових причин неефективності економіки [22]. Схожі результати мають інші дослідження, в яких зазначається, що для країн Західної Африки характерними є більш високі транспортні витрати (у понад 5 разів) в порівнянні з країнами-учасницями ОЕСР при здійсненні експортно-імпортних операцій [15]. Така ситуація виглядає нелогічною, враховуючи суттєву різницю у вартості праці. Також дослідники пов'язують отримані результати з недостатнім розвитком транспортної інфраструктури Західної Африки. У представленому регіоні з майже 3 млн км доріг асфальтовано лише менше 1 млн км, половина з яких перебуває у задовільному стані [26]. При цьому навіть має місце скорочення щільності транспортної інфраструктури, зокрема: у 1990 р. 0,11 км автодоріг на 1 кв. км території, а у 2011 р. цей показник зменшився до 0,09 км; відповідно – 0,004 км залізниці у 1990 році та 0,002 км – у 2014 р. [12]. Такий факт підкреслює значущість проблеми недостатнього розвитку транспортної інфраструктури у відповідному регіоні, оскільки в Західній Африці до 90% вантажо- та пасажирообігу припадає на дорожній транспорт [26].

Високий рівень розвитку транспортної інфраструктури підвищує мобільність, що знаходить свій прояв, зокрема у зменшенні часу на доставку продукту. Наприклад, Китаєм підтримувались наукові дослідження в рамках глобального інфраструктурного проекту «Один пояс, один шлях», в яких обґрунтовано, що час доставки товарів скоротиться орієнтовно на 12% за рахунок зміни транспортної інфраструктури, а транспортні витрати знизяться на 2%-3% [25].

Окрім прямого зв'язку між розвитком транспортної інфраструктури та підвищенням мобільності, можна припустити наявність зв'язку опосередкованого, що обумовлюється інституційною системою або інституційним середовищем, що формується на відповідній території. В результаті будівництва нових автомобільних доріг та залізниць розширюється інституційна система, що сприяє стійкому розвитку територій через залучення інвестиційних ресурсів, підвищення зайнятості населення регіону тощо.

Теоретично розв'язуючи проблему зайнятості у контексті вивчення впливу розбудови автомагістралей на рівень зайнятості населення в Індії саме в недержавному секторі виявив зростання зайнятості внаслідок розвитку транспортної інфраструктури. Узагальнюючи дані за тривалий період, було доведено, що розбудова автомагістралей на 10% спричиняє підвищення зайнятості до 6% у недержавному секторі [13]. До схожих висновків дійшли й інші дослідники, які емпірично на прикладі Ізраїлю довели, що розвиток на 1% транспортної інфраструктури обумовлює зростання рівня зайнятості на 0,09%. При цьому довгострокові ефекти інвестування в транспортну інфраструктуру щодо рівня зайнятості в економіці перевищують короткострокові ефекти у понад 10 разів. А співвідношення вигод та витрат становить 6 до 1 в результаті інвестицій, що підтверджує високу рентабельність таких проектів [21]. Вплив розвитку транспортної інфраструктури на рівень зайнятості населення снайшов підтвердження також на прикладі Китаю. Так, за експертними оцінками, розвиток метрополітену в м. Ухань сприятиме підвищенню рівня зайнятості 150 тис. додаткових робочих місць до 2030 р. При цьому загальне зростання рівня зайнятості в Китаї може становити до 3,5 млн робочих місць від реалізації проектів у транспортній інфраструктурі до 2030 р. [30].

Необхідно зазначити, що вплив транспортної інфраструктури (зокрема, прямий та опосередкований) на індекс людського розвитку (ІЛР) через підвищення мобільності капіталу й населення, економічне зростання, – є в цілому зрозумілим, проте вплив іншого механізму розвитку транспортної інфраструктури – ціноутворення – потребує додаткової уваги.

Механізм впливу на основі ціноутворення ґрунтується на тому, що розбудова транспортної інфраструктури забезпечує можливість для зменшення в ціні транспортної складової, що стимулює загальну тенденцію зменшення цін в процесі економічного розвитку. Можна сказати, що принципово усі зазначені механізми пов'язані між собою. Розбудова транспортної інфраструктури призводить до збільшення здійснюваних перевезень через зменшення кінцевої ціни послуги/товару, підвищує ефективність

використання трудових ресурсів, чому зокрема сприяє концентрація інфраструктурного капіталу й відповідних активів, що в загальному підсумку забезпечує економічне зростання, що може проявлятися у зростанні доходів населення. Транспортна інфраструктура визначає також швидкість поширення та передачі інновацій і технологій. Це фактор, що обумовлює перспективи та стабільність розвитку бізнес- та соціального середовища [16]. У цьому контексті можна визначити один з можливих векторів впливу розвитку транспортної інфраструктури на індекс людського розвитку через механізм ціноутворення: «розвиток транспортної інфраструктури – механізм ціноутворення – зростання економіки – ІЛР».

При цьому можна розглянути також інший підхід щодо реалізації впливу розвитку транспортної інфраструктури на механізм ціноутворення і, як результат, – ІЛР. Для цього необхідно розглянути процес реалізації механізму ціноутворення.

Процес реалізації механізму ціноутворення як чинника, що обумовлює ефективність функціонування окремих суб'єктів господарювання або певної галузі, виступає предметом вивчення для багатьох дослідників. При цьому необхідно зазначити, що на практиці має місце чітке розмежування категорії ціноутворення на рівні суб'єкта господарювання та на рівні галузі або ринку, як результату політичних, економічних й соціальних процесів.

У багатьох країнах світу через орієнтацію на ринкові відносини значна увага щодо вивчення механізму ціноутворення припадає на рівень суб'єктів господарювання, що й обумовило вплив описаного раніше вектору (розвиток транспортної інфраструктури – механізм ціноутворення – зростання економіки). Так, механізм ціноутворення є одним із основних чинників конкурентоспроможності для суб'єкта господарювання, ефективності його діяльності [1].

Враховуючи значення й практичну цінність наукових досліджень з проблеми ціноутворення саме на рівні суб'єктів господарювання, необхідно зауважити, що вони не лише не розкривають стан ринку, але також нехтують макроекономічними чинниками, їх впливом на процес ціноутворення, на різних економічних агентів (юридичних та фізичних осіб). Макроекономічний підхід до процесу

ціноутворення дає змогу проаналізувати вплив інституційних чинників на формування ціни, на рівень життя в країні.

Щодо ціноутворення як результату соціально-економічних й політичних процесів, то багато дослідників акцентують увагу на аналізі окремих аспектів/інститутів (їх впливу). Наприклад, в межах галузевого дослідження автори вивчають державне втручання через інвестиції та субсидії у діяльність підприємств, що знаходить своє втілення в механізмі ціноутворенні. В дослідженні проаналізовано випадки хижацького ціноутворення в окремих галузях, що компенсується та підтримується суб'єктами державного регулювання [9]. Встановлення ціни на низькому рівні на певний товар не спричиняє негативний вплив на результати діяльності великих компаній, оскільки низку витрат таких компаній фінансує держава, що дає їм можливість встановлювати ціни, нижче за ринкові. Таким чином, державні інвестиції та субсидії у відповідну галузь можуть негативно відбиватися у довгостроковій перспективі на її розвитку. Такі дії сприяють посиленню тенденції збитковості галузі через відповідний механізм ціноутворення. При цьому позитивна кореляція субсидій із рентабельністю продажів визначається фінансуванням крупних прибуткових суб'єктів господарювання, що поступово призводить до монополізації ринку та ліквідації малих і середніх суб'єктів господарської діяльності через їх збитковість внаслідок такого ціноутворення.

Висновки щодо субсидій з боку держави та їх негативного впливу на довгостроковий розвиток галузей економіки знаходять підтвердження в публікаціях інших дослідників [17]. Зокрема, науковцями обґрунтовано, що відмова уряду США від субсидій у газо- та нафтовидобувну галузь може сприяти позитивній динаміці фінансових показників при незначній зміні показників виробництва та викиду парникових газів [17]. Також у цій науковій праці продемонстровано на емпіричному рівні знижуючий вплив державних субсидій на ціну нафти (щодо ціни за відсутності таких субсидій), що підтверджує раніше виявлену тенденцію.

Значну увагу наукової спільноти також зосереджено на аналізі механізму законодачого впливу на суспільний добробут та процеси

ціноутворення. Досліджуючи на законодавчому рівні в США вплив обов'язкової реорганізації та розділення вертикально інтегрованих корпорацій з нафтопереробки та продажу паливних матеріалів (нафтопереробна компанія та компанія-рітейлер) на рівень суспільного добробуту, на роздрібну ціну бензину, на споживчий надлишок, науковці виявили негативний вплив розділення таких компаній на ціну бензину для кінцевого споживача й на рівень суспільного добробуту [29]. В тих штатах США, де відсутня вимога про розділення таких вертикально інтегрованих корпорацій, ціни на бензин для кінцевого споживача у середньому є нижчою. Отримані результати підтверджують дані багатьох інших дослідників про такий самий негативний вплив держаного регулювання на ціноутворення в нафтогазовій галузі, і, відповідно, на добробут населення [11]. В цьому контексті ціна розглядається як показник ефекту й дає змогу говорити щодо його спрямованості. Позицію щодо недостатньої обґрунтованості вибору механізмів державного регулювання, що спричиняє протилежний від бажаного ефект, а саме – до зниження добробуту населення внаслідок спотворення цінової структури, – розвивають й українські вчені [2; 4].

Представлена позиція відносно ціни визначається соціологічним контекстом ціноутворення, відповідно до якого, за аналогією до психологічного чинника на мікроекономічному рівні, ціноутворення виступає відображенням по суті агрегованого паттерну щодо поведінки широких мас населення у формі суспільно-економічних відносин, які сформувались у суспільстві в межах певної країни. Актуальність та специфіка такого підходу визначається гіпотезою, що у макроекономічному аспекті на рівень цін впливають інституційні чинники.

У цьому контексті ціни стають соціальними категоріями. При цьому цінність економічна прирівнюється до цінності соціальної, що пов'язано із оцінкою соціальних ефектів в межах соціально-економічних процесів й відносин в суспільстві [32]. Така позиція знаходить підтвердження в інших наукових публікаціях [18]. Значна увага ціноутворенню приділяється як системі привласнення цінностей. Важливим є те, що в цій публікації враховано умови

воєнного стану, а кожен етап розвитку суспільства (економічного, соціального) представлений відповідною моделлю ціноутворення [18]. Така позиція багато в чому перетинається з дослідженнями впливу інституту власності на ціноутворення. Відповідно до цієї позиції, превалююче ставлення у суспільстві до власності, що впливає певним чином на пропорції пере розподілення доходів, винагорода щодо чинників виробництва, – має, як правило, законодавчий характер і проявляється у структурі ціни [1]. Предмет досліджень різних галузевих ринків, у свою чергу, також враховує вплив на характер ціноутворення і цінову поведінку саме структури власності у відповідній галузі, що переноситься на макрорівневу модель ціноутворення [9].

Оскільки саме дохід обумовлює соціальний клас, а не навпаки, тому саме правляча еліта є найзаможнішими членами суспільства. Таким чином, правляча еліта застосовує механізм ціноутворення для впливу у власних інтересах на суспільні відносини.

Опосередковано цю проблематику розглядав Е. Дюркгейм, зазначаючи, що представники світської влади, посідаючи визначальне місце у економічній системі, певною мірою підпорядковуючи собі господарську діяльність, впливає на її прояви [6]. У свою чергу, Мальтус Т. стверджував, що ціна праці виступає ключовим політичним показником співвідношення між попитом і пропозицією на запаси, між чисельністю споживачів і розміром перспективного споживання, в якості також середньої величини, при цьому незалежно від обставин. Ціна відображає потреби суспільства й ставлення його до населення [8].

Таким чином, вплив механізму ціноутворення на суспільний розвиток визначається внеском макроекономічних та інституційних чинників (що існують в наявних межах суспільних відносин) в процес ціноутворення. В результаті, особливості та рівень суспільно-економічних відносин, обумовлюючи процес формування ціни на загальнодержавному рівні, визначають рівень розвитку людського чинника в масштабах країни через розвиток транспорту, науки, культури тощо.

Для транспортної інфраструктури ще один вектор впливу на ІЛР (індекс людського розвитку) через механізм ціноутворення

має наступний формат: «механізм ціноутворення – розвиток транспортної інфраструктури – ІЛР». Такий ланцюг виступає сьогодні предметом багатьох наукових досліджень. Зокрема, на прикладі Індонезії було емпірично доведено наявність позитивного зв'язку цін на нафту та золото з рівнем інфляції. У свою чергу, помірна інфляція позитивно позначається на ІЛР [31]. Факт того, що особливості взаємодії людського розвитку та ціноутворення, як предмет дослідження, набуває популярності – підвищує актуальність дослідження цього питання.

Вплив розвитку відповідно людського потенціалу на рівень розвитку транспортної інфраструктури також можна уявити основними векторами, а саме: економічне зростання та людський чинник.

Сама ідея здатності індивіда чинити вплив на розвиток транспортної інфраструктури базується на тому, що інфраструктура є наслідком діяльності людини. Людський чинник зокрема передбачає, що стимулювання людської інтелектуальної діяльності сприяє розвитку інновацій, що позитивно впливає на якість інфраструктурних об'єктів. Зазначений вплив багато в чому обумовлений зростанням ефективності й продуктивності праці, формуванням креативного капіталу, а також усвідомленням відповідальності перед суспільством та підвищенням культурного рівня.

Зокрема, емпірично було доведено, що зростання людського капіталу відповідно стимулює підвищення продуктивності праці в різних галузях економіки [14]. Досліджуючи залежність людського капіталу і продуктивності праці, було доведено, що збільшення на 1% тривалості життя призводить до підвищення на 34,9%, продуктивності [10].

Для транспортної інфраструктури найбільш вагомим аспектом щодо впливу людського чинника виступає участь в процесі продукування знань та, відповідно, інтелектуальної цінності, що суттєво сприяє технологічному розвитку. У свою чергу, нагромадження технологій, знань забезпечує можливість в суспільстві для інноваційного розвитку, що знаходить свій прояв

зокрема при будівництві інфраструктурних об'єктів. Прикладом можуть виступати SMART-дороги, які становлять основу для ефективного функціонування SMART-міст [28].

Щодо економічного впливу, то він також визначається посиленням залежності економічного зростання та інноваційного розвитку з людиною (як такою) та рівнем її розвитку [24]. Враховуючи таке розуміння значення людського розвитку для економіки, науковці пропонують розглядати економічний розвиток як процес кількісних, структурних та якісних змін, які позитивно впливають на економічну систему країни та рівень життя її населення, закладаючи людський розвиток як базис зростання економіки [7]. Зростання економіки впливає на рівень розвитку транспортної інфраструктури згідно із механізмами реалізації макроекономічної політики держави, із обсягами фінансування модернізації/будівництва транспортної системи з боку держави, що обумовлює перспективи для сучасних інфраструктурних проєктів. Окрім того, розвиток економіки надає стимул для зростання обсягів виробництва, що також обумовлює потребу у розвинутій транспортній інфраструктурі.

Висновок. В результаті проведеного аналізу виділено такі ключові напрями впливу рівня розвитку транспортної інфраструктури на суспільне зростання та розвиток людського потенціалу, а саме: через мобільність, через ціноутворення та економічне зростання. При цьому вплив розвитку людського потенціалу на рівень транспортної інфраструктури можна також представити такими напрямками: економічне зростання та людський чинник. Кожен з цих напрямів орієнтований на відповідні сфери суспільного життя, проте не обмежується конкретною з них. Зокрема, людський чинник або чинник мобільності переважно орієнтовані на соціальну сферу, але також чинять на економіку опосередкований вплив. Для кожного з таких випадків напрям економічного зростання переважно пов'язаний зі сферою економіки суспільного життя. Взаємозв'язок людського розвитку й транспортної інфраструктури за допомогою ціноутворення характеризується макроекономічним (механізм ціноутворення – розвиток транспортної інфраструктури –

індекс людського розвитку) та мікро- («транспортна інфраструктура – ціноутворення – зростання економіки) ефектами, що дає змогу пов'язати такий напрям із системою публічного управління.

Можемо припустити, враховуючи значення чинника ціноутворення, що більш поглиблене вивчення такого напрямку дасть змогу досліджувати прямий та опосередкований вплив рівня розвиненості транспортної інфраструктури на рівень суспільного розвитку.

РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

В статті на основі теоретичного аналізу уточнено роль транспортної інфраструктури в системі публічного управління суспільним розвитком. Показано, що в сучасній науковій літературі відсутній чіткий поділ між засобами, способами впливу транспортної інфраструктури на розвиток суспільства та якість життя населення. При цьому ефект може суттєво відрізнятися за напрямками впливу, тому що об'єктами впливу виступають різні сфери суспільного життя.

Виявлено превалювання в науковій літературі думки, відповідно до якої основна увага зосереджується на взаємообумовленості людського добробуту в різних країнах, якості життя населення із рівнем розвитку транспортної інфраструктури. Пояснюються такі результати тим, що розвинута транспортна інфраструктура впливає на зниження собівартості товаровиробництва, скорочення часу доставки/перевезення, підвищення мобільності населення, мінімізацію негативних ефектів зовнішнього характеру. Усе це стимулює економічний розвиток країни, який обумовлює зростання суспільного добробуту.

В результаті проведено аналізу позитивного досвіду низки зарубіжних виділено такі ключові напрями впливу рівня розвитку транспортної інфраструктури на суспільне зростання та розвиток людського потенціалу, а саме: через мобільність, через ціноутворення та економічне зростання. При цьому вплив розвитку

людського потенціалу на рівень транспортної інфраструктури можна також представити такими напрямками: економічне зростання та людський чинник. Кожен з цих напрямів орієнтований на відповідні сфери суспільного життя, проте не обмежується конкретно з них. Зокрема, людський чинник або чинник мобільності переважно орієнтовані на соціальну сферу, але також чинять на економіку опосередкований вплив. Для кожного з таких випадків напрям економічного зростання переважно пов'язаний зі сферою економіки суспільного життя. Взаємозв'язок людського розвитку й транспортної інфраструктури за допомогою ціноутворення характеризується макроекономічним (механізм ціноутворення – розвиток транспортної інфраструктури – індекс людського розвитку) та мікро- («транспортна інфраструктура – ціноутворення – зростання економіки) ефектами, що дає змогу пов'язати такий напрям із системою публічного управління. Можемо припустити, враховуючи значення чинника ціноутворення, що більш поглиблене вивчення такого напрямку дасть змогу досліджувати прямий та опосередкований вплив рівня розвиненості транспортної інфраструктури на рівень суспільного розвитку.

Ключові слова: державна політика, мобільність, публічне управління, суспільний розвиток, транспортна інфраструктура, ціноутворення, якість життя населення.

Author Contributions: Conceptualization, V.F.; Writing – original draft, V.F.; Writing – review & editing, V.F.. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Artus, M.M. (2012). *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoï ekonomiky* [Formation of the pricing mechanism in a market economy]. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
2. Bilorus, O.H. (2016). *Ekonomichna hlobalistyka. Svit-systema hlobalizmu* [Economic globalism. The world-system of globalism]. Kyiv: Universytet «Ukraina» [in Ukrainian].
3. Bondar, N. (2014). *Rozvytok transportnoi infrastruktury Ukrainy na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [Development of transport infrastructure of Ukraine on the basis of public-private partnership]. Kyiv: NTU [in Ukrainian].
4. Danypenko, A.I., Zymovets, V.V., & Koshyk, O.M. (2011). *Derzhavna polityka stabilizatsii finansiv pidpriemstv* [State policy of stabilization of enterprise finances]. Kyiv: NAN Ukrainy; Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia [in Ukrainian].
5. Dmytriieva, O.I. (2020). *Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku transportnoi infrastruktury: teoriia, metodolohiia, praktyka* [State regulation of innovative development of transport infrastructure: theory, methodology, practice]. Kharkiv: FOP Brovin O.V. [in Ukrainian].
6. Diurkhaïm, E. (1998). *Samohubstvo: Sotsiologichne doslidzhennia* [Suicide: Sociological study]. (L.Kononovych, Trans). Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
7. Libanova, E.M. (2006). *Liudskyi rozvytok v Ukraini: mozhlyvosti ta napriamy sotsialnykh investysii* [Human development in Ukraine: opportunities and directions of social investments]. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Derzhkomstat Ukrainy [in Ukrainian].
8. Shynkaruk, V.I. (Eds.). (2002). *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv: Abrys [in Ukrainian].
9. Cherep, A.V. (Eds.). (2011). *Tsinoutvorennia yak osnova efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv ta chynnyk pidvyshchennia dobrobutu naselennia* [Pricing as the basis of the efficiency of enterprise functioning and a factor in increasing the welfare of the population]. Zaporizhzhia: ZNU [in Ukrainian].
10. Baharin, R., Halal Syah, A., Yussof, I., & Mohd Saukani, N. (2020). Impact of human resource investment on labor productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies*, (Vol. 13), 1, (pp. 139-164) [in English].
11. Barron, J., & Umbeck, J. (1984). The Effects of Different Contractual Arrangements: The Case of Retail Gasoline Markets. *Journal of Law & Economics*, 27, (pp. 313-328) [in English].

12. Calderon, C., Cantu, C., & Chuhan-Pole, P. (2018). *Infrastructure Development in Sub-Saharan Africa*. World Bank Group. Policy Research Working Paper 8425 [in English].
13. Chakrabarti, S. (2018). Can highway development promote employment growth in India? *Transport Policy*, 69, (pp. 1-9) [in English].
14. Coervers, F. (1996). The impact of human capital on labour productivity in manufacturing sectors of the European Union. *Applied Economics*, (Vol. 29), 8, (pp. 1-22) [in English].
15. Donaldson, D., Jinhage, A., & Verhoogen, E. (2017). Beyond borders: Making transport work for African trade. *www.theigc.org*. Retrieved from: <https://www.theigc.org/reader/beyond-borders-making-transport-work-for-african-trade/> [in English].
16. Dudin, M., Lyasnikov, N., & Veselovsky, M. (2014). Innovative Development if Social-Economic Systems and Structures. *Life Science Journal*, (Vol. 11), 8, (pp. 549-552) [in English].
17. Greenberg, M. (2016). The Impact of Removing Tax Preferences for U.S. Oil and Gas Production. *www.cfr.org*. Retrieved from: <https://surl.li/txom-ml> [in English].
18. Hamilton, C. (1987). Price formation and class relations in the development process. *Journal of Contemporary Asia*, 17(1), (pp. 2-18) [in English].
19. Ismail, N., & Mahyideen, J. (2015). The impact of infrastructure on Trade and Economic Growth in Selected Economies in Asia. *www.adb.org*. URL: <https://surl.li/shbdtb> [in English].
20. Khandker, S., Bakht, Z., Koolwal, G. (2009). The poverty impact of rural roads: Evidence from Bangladesh. *Economic Development and Cultural Change*, 57 (4), (pp. 685-722) [in English].
21. Lavee, D. (2019). The impact of investment in transport infrastructure on employment: the case of Israel. *European Transport*, (Vol. 74), 3, (pp. 1-21) [in English].
22. Limao, N., & Venables, A. (2001). Infrastructure, geographical disadvantage, transport costs and trade. *The World Bank Economic review*, (Vol. 15), 3, (pp. 451-479) [in English].
23. Meersman, H., & Nazemzadeh, M. (2017). The contribution of transport infrastructure to economic activity: the case of Belgium. *Case studies on Transport Policy*, 5, (pp. 316-324) [in English].
24. Negroponte, N. (1995). *Being Digital*, Vintage Books. London: Hodder & Stoughton [in English]

25. Ruta, M., Mulabdic, A., & Murray, S. (2018). How much will the Belt and Road Initiative reduce trade costs. *www.blogs.worldbank.org*. Retrieved from: <https://surl.lu/kubrpp> [in English].
26. Sinate, D., Fanal, V., Bangera, S., & Joy, S. (2018). *Connecting Africa: Role of transport infrastructure*. Export-Import Bank of India. Working Papers [in English].
27. Stifel, D. & Minten, B. (2015). Market access, welfare and nutrition: evidence from Ethiopia. *ESSP working Paper*, 77, (pp. 1-47) [in English].
28. Toh, C., Sanguesa, J., Cano, J., Martinez, F. (2020). Advances in smart roads for future smart cities. *The Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1098/rspa.2019.0439> [in English].
29. Vita, M.G. (2000). Regulatory Restrictions on Vertical Integration and Control: The Competitive Impact of Gasoline Divorcement Policies. *Journal of Regulatory Economics*, (Vol. 18), 3, (pp. 217-233) [in English].
30. Wang, W., Zhong, M., & Hunt, J. (2019). Analysis of the Wider Economic Impact of a transport infrastructure project using an integrated land use transport model. *Sustainability*, (Vol. 11), 364, (pp. 1-17) [in English].
31. Yolanda, Y. (2017). Analysis of Factors Affecting Inflation and its Impact on Human Development Index and Poverty in Indonesia. *European Research Studies Journal*, *European Research Studies Journal*, (Vol. 0(4B), (pp. 38-56) [in English].
32. Zafirovski, M. (2000). An Alternative Sociological Perspective on Economic Value: Price Formation as a Social Process. *International Journal of Politics, Culture and Society*, (Vol. 14), 2, (pp. 265-295) [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Владислав Фалюш, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна. E-mail: faliush_v@univer.km.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-9738-4201>.

Vladyslav Faliush, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine. E-mail: faliush_v@univer.km.ua, orcid: <https://orcid.org/0009-0001-9738-4201>.

Faliush, V. (2025). The role of transport infrastructure in the public administration system of social development. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1163-1181. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.03>

DOI 10.34132/pard2025.30.04

Отримано: 26 травня 2025

Змінено: 10 вересня 2025

Прийнято: 8 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 26 May 2025

Revised: 10 September 2025

Accepted: 8 October 2025

Published:

30 December 2025

**Svitlana Verba
Anastasiia Shulha
Olha Samsonenko**

INTERNATIONAL STANDARDS AND LEGAL SUPPORT OF NATIONAL STATE POLICY IN THE FIELD OF CORRUPTION PREVENTION

The article analyzes international standards and legal support of national state policy in the field of corruption prevention. At the beginning of the study, it is noted that today there are a number of international standards which regulate the prevention of corruption. These standards have been developed over many years by international organizations in collaboration with dozens of countries to establish common norms, principles, and practices to address a societal problem – overcoming corruption and its consequences, which has been recognized as a global threat. The main part of the article is devoted to the analysis of the provisions of individual international documents, which have become a guide for the development and implementation of the national state policy in the field of corruption prevention and directly anti-corruption regulatory acts. Accordingly, the main aspects of legislative acts as determining factors in the fight against corruption are considered, and the provisions of some of them are compared. The advantages and disadvantages of legal documents regulating the prevention of corruption are highlighted, and their anti-corruption impact is described. It is summarized, which regulatory acts are adopted as an important step in reforming the public administration system and implementing European standards of integrity and

good conduct. It is emphasized that despite numerous anti-corruption laws, there is no single codified legal act in Ukraine that would provide for a procedure for bringing a person who has committed corrupt acts or other misconduct to disciplinary responsibility. In addition, in the article notes, that an important strategic role in the formation of the legal framework in the field of corruption prevention is played by Decrees of the President of Ukraine, Government Resolutions and Orders and regulatory acts of the NAPC. At the end of the article, the conclusion is made, that international anti-corruption standards are aimed at: preventing corruption; ensuring transparency and accountability in the public and private sectors; punishing corruption crimes; establishing and strengthening international cooperation to overcome cross-border corruption. Together with international standards, the national legal framework ensures proper legal regulation of state policy in the field of corruption prevention and reflects the state's position on the inadmissibility of tolerance for any manifestations of corruption in the field of public administration and in other public spheres.

Keywords: corruption, international standard, regulatory legal act, anti-corruption legislation, state policy in the field of corruption prevention, anti-corruption measures.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Корупція – це складне негативне явище, яке може мати непоправні наслідки великого масштабу як для окремої людини, так і для всієї держави і її населення. Саме тому практично всі країни світу «працюють» над тим, щоб протидіяти цьому явищу та мінімізувати вплив і наслідки від нього. Для цього держави об'єднують зусилля, розробляють різноманітні антикорупційні механізми, ключові роль серед яких відіграють нормативні акти й стандарти як правова основа й «орієнтири» у боротьбі з корупцією. Не є винятком й Україна, в якій існування корупції зважаючи на повномасштабну війну, – це загроза для національної безпеки.

Вже багато років наша держава прагнучи покращити якість й умови життя людей, підвищити рівень довіри суспільства до влади

та вступити до Європейського Союзу працює над розробкою та впровадженням ефективної державної політики у сфері запобігання корупції, керуючись міжнародними стандартами та враховуючи вітчизняні реалії. За останні двадцять років вже було прийнято понад двох десятків стратегічно важливих законодавчих актів та більше півсотні підзаконних нормативно-правових актів антикорупційного спрямування. На жаль, деякі з них мали декларативний характер та формалізоване застосування на практиці, суттєво не вплинувши на рівень корупції в Україні. Тому сьогодні так важливо, враховуючи міжнародні стандарти і рекомендації, аналізуючи діючі правові акти, зважуючи їх переваги і недоліки, комплексно підходити до питання формування вітчизняної антикорупційної нормативної бази.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні питання корупції та боротьби з нею відображено у наукових працях: О. Бадалової, О. Бусол, В. Гвоздецького, А. Журавльова, Л. Зубкової, Л. Каленіченка, Д. Костенка, М. Мельника, А. Михненка, Є. Невмержицького, К. Рудого, О. Сачко, О. Терещука, А. Шульги та ін. Безпосередньо дослідженням нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері запобігання корупції в наукових колах приділено не достатньо уваги, переважна більшість вчених фокусується саме на державній політиці, її сутності, функціях і напрямів, а не правових механізмах її реалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є здійснення аналізу міжнародних антикорупційних стандартів та нормативно-правового забезпечення державної політики у сфері запобігання корупції в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує низка міжнародних стандартів, що регулюють запобігання та протидію корупції. Ці стандарти протягом багатьох років у співпраці з десятками країн, коли боротьба із цим явищем у межах окремих держав стала недостатньо ефективною, розроблялися міжнародними організаціями, такими як ООН, ОЕСР, Рада Європи та інші, з метою встановлення спільних норм, принципів і практик задля вирішення суспільної проблеми – подолання корупції та її наслідків, яку було визнано загрозою світового масштабу.

Перші міжнародно-правові стандарти у сфері запобігання корупції були закладені у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 3514 під назвою «Заходи проти корупційних практик транснаціональних і інших корпорацій, їхніх посередників та пов'язаних сторін», яка була ухвалена без голосування 15 грудня 1975 р. Це була перша масштабна спроба системно регулювати діяльність транснаціональних корпорацій у контексті корупції на міжнародному рівні. У цьому документі члени ООН засудили всі види корупції, у тому числі хабарництво, та прописали рекомендації для вжиття державами заходів, необхідних для запобігання й протидії корупції на власних територіях. Суть цих рекомендацій полягає в обміні інформацією між країнами, у тісній міжнародній співпраці, у запровадженні національних законодавчих й інших ефективних заходів для запобігання корупції, а також притягненні порушників до відповідальності.

Положення вище названої Резолюції деталізувалися у таких документах, як (нижче вони представлені у хронологічному порядку):

- Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Боротьба з корупцією» від 12 грудня 1996 р. № 51/59, який є стратегічним й універсальним документом, в якому міститься заклик до держав-членів впроваджувати заходи, спрямовані на боротьбу з корупцією, посилення прозорості публічних фінансів, налагодження міжнародного співробітництва щодо повідомлення, обміну досвідом, збору даних. Також у ньому містяться етичні стандарти для чиновників [24];

- Декларація ООН «Про боротьбу з корупцією та хабарництвом у міжнародних комерційних операціях» від 16 грудня 1996 р., яка стала своєрідним політичним кодексом, що сприяв: зміцненню міжнародних ініціатив боротьби з транснаціональним хабарництвом та підготовці нормативної бази для подальших міжнародних угод – таких як Конвенція ОЕСР проти хабарництва (1997–1999 рр.) та Меридська конвенція ООН (UNCAC, 2003–2005 рр.). Даний документ містить політичні зобов'язання країн щодо криміналізації хабарництва у міжнародній торгівлі; запроваджує

фінансову прозорість, заборону податкової пільги для хабарів та механізм правової допомоги; створює структуру для подальшого міжнародного співробітництва і юридичного розвитку [1];

– Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 23 липня 1996 р. – став першим універсальним етичним стандартом для державних службовців, встановивши загальні стандарти доброчесності: запобігання конфліктам інтересів, монітор подарунків, збереження конфіденційності, політична неупередженість, прозорість у декларуванні доходів тощо [17]. Аналогічно, як і попередній документ, цей кодекс відіграв ключову роль у формуванні сучасної міжнародної антикорупційної культури, слугуючи фундаментом для пізніших міжнародних угод;

– Конвенція про боротьбу з підкупом іноземних посадових осіб при здійсненні міжнародних комерційних угод від 17 грудня 1997 р., яка була ухвалена ОЕСР. Це перша та єдина, міжнародно-правова, обов'язкова угода, що вимагає від країн-учасниць криміналізувати підкуп іноземних посадовців у міжнародній торгівлі. Завдяки цьому документу створено «рівні умови» для бізнесу в міжнародній торгівлі, шляхом запровадження ефективних механізмів для розслідування та судового переслідування корупційних злочинів (хабарництва у міжнародних комерційних операціях) [13]. На думку багатьох експертів і практиків, ратифікація цієї Конвенції та виконання усіх її положень країнами-учасницями сприяє створенню більш сприятливого середовища для міжнародного бізнесу й інвестицій, а також зміцненню верховенства права та демократичних інститутів [25];

– Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією від 27 січня 1999 р. № ETS173, яка була прийнята з метою гармонізація кримінального законодавства в боротьбі з корупцією, посилення співпраці у розслідуванні та законодавчі заходи щодо притягнення до відповідальності. Даний документ містить чіткі імперативні зобов'язання: криміналізація різних форм хабарництва, відмивання коштів, відповідальність юридичних осіб, встановлення юрисдикції, конфіскація, співпраця у кримінальних провадженнях. Хотілося б звернути увагу, що саме у цій Конвенції вперше було охоплено

приватний сектор, передбачено відповідальність юридичних осіб, закріплено перелік бухгалтерських злочинів, а також запроваджено систему моніторингу через GRECO [14];

– Цивільна конвенція про боротьбу з корупцією від 4 листопада 1999 р. – стала першою міжнародно-правовою спробою запровадити цивільно-правовий підхід до боротьби з корупцією через відшкодування збитків постраждалим особам від корупційних діянь. Ця Конвенція забезпечує доступність цивільної справедливості; визначає чіткі засоби доказування, тимчасових заходів і міжнародної правової допомоги; підсилює механізм контролю за її виконанням (імплементациєю) через GRECO, у тому числі й в Україні [31];

– Додатковий протокол до Кримінальної конвенції про боротьбу з корупцією від 15 травня 2003 р. № ETS191 є важливим доповнювальним протоколом, що закріплює кримінальну відповідальність за хабарі не лише для посадовців, а й для арбітрів і присяжних. У цьому документі містяться визначення ключових понять «арбітр», «арбітражна угода», «присяжний засідатель», котрі повинні бути відображені у національному законодавстві сторін конвенції [2];

– Конвенція ООН проти корупції від 31 жовтня 2003 р. – це перший і єдиний, глобально обов’язковий, правовий інструмент у сфері запобігання корупції (її підписали 191 країна, що охоплює практично весь світ). Інноваційним стало: запровадження превенційної політики та інклюзивності; криміналізація низки форм корупції, включаючи торгівлю впливом та незаконне збагачення; повернення активів – визначене як фундаментальний принцип, що стало проривом у питанні усунення наслідків від корупційних діянь; розширення прав та обов’язків у сфері міжнародної правової допомоги, екстрадиції, правовідносин й обміну інформацією; впровадження механізмів контролю ефективності. Відповідно завдяки цьому документу держави-учасниці можуть не тільки удосконалювати власні нормативні бази щодо протидії корупції та оптимізувати антикорупційні системи, а й брати активну участь у глобальних антикорупційних заходах [12];

– Добровільний міжнародний стандарт ISO 37001:2016 – Система управління протидією хабарництву, розроблений технічним комітетом ISO/TC 309 (Governance of organizations) на основі стандартів Міжнародної торгової палати, ОЕСР, Transparency International та при підтримці Міністерства юстиції США, Комісії з цінних паперів і бірж США та Міністерства юстиції Великої Британії. Даний Стандарт передбачає політику «нульової терпимості» до корупції; внутрішній контроль, моніторинг і аудит; навчання працівників, перевірку контрагентів. Перевагами від його впровадження у національних антикорупційних системах є: підвищення довіри та репутації до публічно-владних інституцій; прозорість та відповідність антикорупційним законам; зниження ризиків і фінансових втрат; конкурентна перевага при міжнародних проектах; системний, превентивний підхід та ефективне реагування на хабарі. В Україні за цим Стандартом у квітні 2019 р. було сертифіковано Національне антикорупційне бюро України, яке стало першим у Європі правоохоронним органом з такою сертифікацією, а у вересні 2023 р. сертифіковано Національний банк України. Нова версія цього стандарту була опублікована у лютому 2025 р. – додано аспект змін клімату, розширено тему конфлікту інтересів та підсилено акцент на антикорупційній культурі [18].

Окремої уваги заслуговує такий міжнародно-правовий документ щодо запобігання корупції як Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію), яка була підписана 27 червня 2014 р. Даний документ замінив Угоду про партнерство та співробітництво між Європейським співтовариствами і Україною та дає змогу нашій державі перейти від партнерства і співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції у європейський простір. Безпосередньо в Угоді про асоціацію містяться положення про те, що Україна повинна: забезпечити ефективну боротьбу з корупцією; інституції верховенства права; створити та підтримувати незалежні антикорупційні органи; впровадити прозорість у державному управлінні, закупівлях і

фінансах [26]. Відповідно підписання цієї Угоди стало поштовхом для реального прогресу в боротьбі з корупцією в Україні шляхом: розробки, прийняття і дотримання антикорупційних стратегій; створення антикорупційних органів влади (НАБУ, САП, НАЗК, ВАКС); прийняття нового антикорупційного закону; запровадження електронного декларування; реформування судової системи; впровадження реформи у сфері публічних закупівель.

Зважаючи на це, ми можемо говорити про те, що Угода про асоціацію стала стратегічним дороговказом для розробки і реалізації державної політики у сфері запобігання корупції, а боротьба з корупцією – ключовим елементом євроінтеграційного курсу України.

Якщо говорити про нормативно-правове забезпечення державної політики у сфері запобігання корупції, то на сьогодні сформована доволі потужна нормативна база – нараховується більше двох десятків ключових законів та майже сотня підзаконних актів антикорупційного спрямування. Безпосередньо серед законодавчих актів можна виокремити (нижче вони представлені у хронологічному порядку):

- Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. № 8073-X, у главі 13-А якого міститься вичерпний перелік корупційних правопорушень, за вчинення яких винну особу буде притягнення до адміністративної відповідальності [11];

- Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III, у розділі 18 якого міститься вичерпний перелік корупційних правопорушень у службовій сфері, за вчинення яких винну особу буде притягнення до кримінальної відповідальності [15];

- Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI, який прийнятий з метою забезпечити прозорість діяльності органів влади та доступ громадян до важливої публічної інформації, що дозволяє суспільству здійснювати контроль над діяльністю органів влади, знижуючи можливості для корупційних проявів. У результаті, доступ до публічної інформації став одним із основних інструментів боротьби з корупцією, який є ефективним і на сьогоднішній день (табл. 1) [7];

Таблиця 1.

Ключові положення Закону України «Про доступ до публічної інформації» щодо боротьби і запобігання корупції

Ключові аспекти	Пояснення
1. Прозорість прийняття рішень	Закон вимагає, щоб органи влади публікували інформацію про свою діяльність, стратегії, витрати, закупівлі та рішення. Це дозволяє громадянам і ЗМІ контролювати, чи не приймаються незаконні або корупційні рішення.
2. Право на доступ до інформації	Громадяни, журналісти, правозахисні організації мають право отримувати інформацію про діяльність державних органів. Це може допомогти виявляти зловживання, корупційні схеми або несправедливі практики.
3. Інформування про бюджетні витрати	Завдяки доступу до бюджетної інформації можна відслідковувати, як державні кошти витрачаються, і чи немає в цьому випадках неефективних або підозрілих витрат.
4. Прозорість закупівель	Закон сприяє більшій прозорості у процесах державних закупівель, що є одним із найбільш корупційно-небезпечних напрямків. Відкриті дані про тендери та їх результати дозволяють громадськості і контролюючим органам моніторити, чи відбуваються порушення.
5. Контроль з боку громадянського суспільства	Надання доступу до публічної інформації дозволяє активістам, антикорупційним організаціям і простим громадянам моніторити, чи діють державні чиновники у рамках закону, що є важливим для боротьби з корупцією.
6. Зобов'язання органів влади публікувати дані	Закон встановлює чіткі правила, за якими державні органи зобов'язані публікувати ключову інформацію на своїх вебсайтах, що сприяє створенню безпрецедентного рівня доступності даних для громадян

продовження таблиці 1

7. Штрафи за відмову в доступі до інформації	Закон передбачає штрафи для чиновників, які незаконно відмовляють у наданні доступу до публічної інформації, що створює додаткові стимули для дотримання правил і принципів відкритості.
8. Активне використання інформації для журналістських розслідувань	Завдяки доступу до публічної інформації журналісти можуть здійснювати розслідування, що допомагає виявляти корупційні схеми та зловживання з боку влади

Джерело: сформовано авторами на основі [7]

– Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення» від 7 квітня 2011 р. № 3207-IV, який спрямований на посилення відповідальності за корупційні діяння, безпосередньо пов'язаний із виконанням Україною міжнародних зобов'язань та імплементацією антикорупційного законодавства і стандартів. Цей Закон став однією із перших системних спроб реформування вітчизняної політики у сфері запобігання корупції та основою подальших антикорупційних реформ. Безпосередньо даний Закон, на відміну від попередніх антикорупційних нормативних актів, посилив репресивні інструменти, зробивши покарання за корупцію суворішим і більш дієвим; розширив перелік осіб, до яких застосовуються антикорупційні норми, включаючи не лише службовців, а й осіб, які виконують публічні функції (наприклад, нотаріуси, оцінювачі, аудитори тощо) (табл. 2) [3]. У результаті, вітчизняна антикорупційна система стала більш всеохопною і точковою. Окрім того, деякі положення цього законодавчого акту «зробилися» практичним інструментом електронного декларування та контролю за конфліктом інтересів. Іншими словами, прийняття вказаного Закону дозволило перейти від декларативної до інструментальної моделі відповідальності;

Таблиця 2.

**Порівняльний аналіз до і після прийняття Закону України
 № 3207-VI «Про внесення змін до деяких законодавчих актів
 України щодо відповідальності за корупційні
 правопорушення»**

До прийняття закону (до 2011 р.)	Після прийняття закону (з 2011 р.)
<i>Кримінальна відповідальність за корупцію</i>	
Відповідальність за корупцію була розмита, без чіткого визначення складів злочинів. Часто застосовували умовні покарання, навіть при серйозних правопорушеннях.	Введено чіткі склади корупційних злочинів: хабарництво, зловживання впливом, незаконне збагачення. Посилено санкції: реальне позбавлення волі, штрафи, конфіскація майна, заборона обіймати посади.
<i>Адміністративна відповідальність</i>	
Відсутній єдиний підхід до визначення адміністративних корупційних правопорушень. Відсутній ефективний контроль за конфліктом інтересів, подарунками та етичними нормами.	Визначено чіткий перелік адміністративних корупційних правопорушень (ст. 172-4 – 172-9 КУпАП). Введено нові підстави відповідальності: порушення обмежень на подарунки, конфлікт інтересів, несвоєчасне подання декларацій.
<i>Суб'єкти відповідальності</i>	
Відповідальність стосувалась переважно лише державних службовців. Приватні особи практично не притягувались.	Розширено коло суб'єктів: депутати місцевих рад, судді, нотаріуси, аудиторі, держпідприємства. Введено відповідальність і для фізичних осіб, які надають неправомірну вигоду.

продовження таблиці 2

Впровадження міжнародних стандартів	
Україна формально була учасником антикорупційних конвенцій, але їх не виконувала на практиці. Відсутність відповідності стандартам ЄС.	Закон імплементував положення Конвенції ООН проти корупції, Кримінальної конвенції Ради Європи. Початок гармонізації антикорупційного законодавства із законодавством ЄС (як передумова Угоди про асоціацію).
Практичні наслідки (після 2011 року)	
Створення умов для антикорупційної інфраструктури (НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС). Підвищення контрольованості дій посадових осіб. Поява електронного декларування та відкритих реєстрів.	

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

– Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 р. № 4651-VI – відіграє ключову роль у боротьбі з корупцією, оскільки регулює процедуру початку кримінального провадження за корупційні злочини), дії слідчих та прокурорів, зокрема НАБУ, САП, а також проведення обшуків, тимчасових доступів до речей і документів, негласних слідчих (розшукових) дій; встановлює гарантії дотримання прав усіх сторін процесу (наприклад, презумпція невинуватості, право на захист, справедливий судовий розгляд тощо); окреслює межі діяльності (повноваження) у розслідуванні та процесі спеціалізованих антикорупційних органів; закріплює особливості процесуального статусу суддів, депутатів, високопосадовців (наприклад, спеціальний порядок повідомлення про підозру, зняття недоторканності тощо). Хотілося б підкреслити, що ефективність застосування цього кодексу прямо впливає на успішність притягнення до відповідальності корупціонерів [16];

– Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014

р. № 1682-VII – це один із ключових актів після Революції Гідності, покликаний очистити органи влади від осіб, причетних до корупції, зловживань та узурпації влади в період перебування на посту Президента України В.Ф. Януковича. Суть люстрації, відповідно до його положень, полягала у тому, що особи, які підпадають під визначені законом критерії несумісності, не можуть обіймати посади в органах державної влади та місцевого самоврядування протягом 5-10 років (рис. 1) [9].



Рис. 1. Антикорупційний вплив Закону України «Про очищення влади».

Джерело: сформовано авторами

У 2019 р. даний законодавчий акт був розкритикований, оскільки у суспільстві неодноразово підіймалось питання політичного зловживання, а не боротьби із корупцією – люстрація використовувалась вибірково, часто особи відсторонювались не за конкретні злочини, а лише за факт перебування на ті чи іншій посаді. Окрім того, через юридичну недосконалість і надмірну загальність критеріїв він також викликав критику міжнародних партнерів й експертів з прав людини (табл. 3). Тому говорити про

його ефективність у контексті боротьби з корупцією, на наш погляд, важкувато, однак саме цей Закон дав сигнал про зміну підходів до доброчесності публічної служби.

Таблиця 3.

Переваги та недоліки Закону України «Про очищення влади»

Переваги	Недоліки
Очищення влади від осіб, пов'язаних з режимом Януковича – символ реформ та нової етики.	Колективна відповідальність – люстрація часто застосовувалась до людей без доказів вини.
Повернення довіри суспільства до державних інституцій після Майдану.	Політична вибірковість – були звинувачення, що закон використовували проти опонентів.
Запровадження обов'язкової перевірки декларацій, майна, зв'язків.	Порушення прав людини – критикувався Венеційською комісією через обмеження прав без суду.
Сприяння антикорупційними реформам – «очистив поле» для створення НАБУ, НАЗК, ВАКС.	Обмежений вплив на реальну корупцію – не передбачав кримінальної відповідальності.
Відповідність очікуванням ЄС у контексті Угоди про асоціацію та євроінтеграційних реформ.	Конституційність під питанням – закон частково оскаржувався у Конституційному Суді.
Публічність перевірок – дані про люстрованих посадовців були відкритими.	Нестабільність реалізації – закон постійно оскаржувався, не всі положення були виконані.

Джерело: сформовано авторами

– Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII – це ключовий антикорупційний закон, який «визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів, правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень» (табл. 4) [8].

Таблиця 4.

Основні аспекти Закону України «Про запобігання корупції» – визначальні фактори у боротьбі з корупцією

Назва	Пояснення
1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	Створене як центральний орган виконавчої влади, який реалізує антикорупційну політику. Здійснює перевірку декларацій, виявляє конфлікти інтересів, розробляє антикорупційні програми.
2. Фінансовий контроль та е-декларування	Обов'язкове подання електронних декларацій усіма особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Відображення доходів, майна, фінансових зобов'язань службовців і членів їхніх сімей. Виявлення незаконного збагачення.
3. Конфлікт інтересів	Визначення, запобігання та врегулювання реального та потенційного конфлікту інтересів. Обов'язок повідомляти керівництво або НАЗК про наявність конфлікту.
4. Антикорупційна експертиза	Встановлено обов'язок проводити антикорупційну експертизу проєктів нормативно-правових актів, щоб уникнути створення корупційних «лазівок».
5. Захист викривачів корупції	Закон уперше запровадив правовий статус викривачів. Визначає механізм захисту, анонімності та винагороди для осіб, які повідомляють про корупцію.
6. Обмеження для посадовців	Заборона на подарунки, подвійне працевлаштування, сумісництво посад. Обмеження після звільнення (так званий «карантин» для переходу до приватних структур).

продовження таблиці 4

7. Антикорупційні програми в органах влади	Обов'язкове затвердження антикорупційних програм для органів влади, підприємств, державних установ. Призначення уповноважених осіб з питань запобігання корупції в установах.
---	--

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Мета вказаного Закону полягає у створенні правових та інституційних механізмів так званої превентивної антикорупційної системи для:



Рис. 2. Мета Закону України «Про запобігання корупції».

Джерело: сформовано авторами

Ухвалення вказаного законодавчого акту стало важливим кроком у реформуванні системи публічного управління та імплементації європейських стандартів доброчесності і добропорядності.

Безпосередньо Закон України «Про запобігання корупції» уніфікував антикорупційне законодавство та створив правове підґрунтя для оновленого інституційного механізму боротьби з корупцією, забезпечивши тим самим відповідність стандартам ЄС і GREGO; «відкрив» шлях до антикорупційної реформи в Україні та став основою для створення електронної системи декларування, на що вже чекали багато років українське суспільство, особливо після злочинного режиму Януковича та його поплічників (рис. 3).



Рис. 3. Механізми боротьби з корупцією відповідно до Закону України «Про запобігання корупції».

Джерело: сформовано авторами

– Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII, який «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично

неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [6]. Окремі положення цього Закону сприяють боротьбі з корупцією, шляхом забезпечення прозорості, професіоналізму, етичних стандартів і підзвітності державних службовців. У свою чергу, запровадження чітких правил декларування, боротьби з конфліктом інтересів та механізмів контролю допомагає знизити ймовірність корупційних проявів у публічно-владному секторі (табл. 5). До речі, дещо аналогічні положення містяться і в новому Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 р. № 3077-IX, який, у свою чергу, «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної служби в органах місцевого самоврядування, що функціонує в інтересах (спільних інтересах) територіальних громад, а також умови та порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до служби в органах місцевого самоврядування» [10];

Таблиця 5.

**Ключові положення Закону України «Про державну службу»
щодо боротьби і запобігання корупції**

Ключові аспекти	Пояснення
1. Професійні стандарти для державних службовців	Закон чітко визначає вимоги до кандидатів на державні посади та встановлює професійні критерії для держслужбовців, включаючи освіту, досвід, а також морально-етичні стандарти. Це дозволяє залучати до державної служби компетентних і чесних осіб, що знижує ймовірність корупційних ризиків.
2. Прозорість та конкурсні процедури	Закон вимагає прозорих конкурсних процедур при прийомі на роботу та просуванні по службі. Це дозволяє уникнути призначень через корупційні зв'язки або хабарі, адже відбір на державну службу стає відкритим і доступним для широкого кола осіб.

продовження таблиці 5

3. Регулювання конфлікту інтересів	Закон вимагає прозорих конкурсних процедур при прийомі на роботу та просуванні по службі. Це дозволяє уникнути призначень через корупційні зв'язки або хабарі, адже відбір на державну службу стає відкритим і доступним для широкого кола осіб.
4. Декларування майна та доходів	Закон передбачає обов'язок державних службовців декларувати свої доходи, майно та фінансові зобов'язання. Цей процес важливий для запобігання незаконному збагаченню на державній службі і дозволяє контролюючим органам виявляти можливі корупційні прояви, коли службовець не може обґрунтувати свої доходи.
5. Етичні норми та кодекс поведінки	Закон запроваджує етичний кодекс для державних службовців, що включає вимоги щодо доброчесності, об'єктивності, відсутності будь-яких корупційних дій. Такий кодекс допомагає формувати культуру нульової терпимості до корупції серед держслужбовців.
6. Система відповідальності та покарань	Закон передбачає адміністративну та дисциплінарну відповідальність для державних службовців за порушення антикорупційних норм. Зокрема, це стосується таких порушень, як отримання хабарів, незаконне використання службового становища або зловживання владою. Покарання може варіюватися від догани до звільнення з посади та кримінальної відповідальності.
7. Запобігання кумівству та монополії на посади	Закон сприяє уникненню кумівства (влаштування родичів та друзів на державні посади) через встановлення чітких правил про несумісність посад, а також вимогу оголошувати родинні зв'язки між посадовими особами. Це дозволяє обмежити корупційні практики, де чиновники призначають своїх близьких на вигідні державні посади.

продовження таблиці 5

8. Підзвітність та контроль	Закон встановлює механізми контролю за діяльністю державних службовців. Зокрема, створено інститути, які можуть здійснювати перевірки та моніторинг діяльності чиновників на предмет корупційних дій. Це включає як внутрішній контроль, так і зовнішній – з боку органів влади та громадських організацій.
9. Незалежність від політичних впливів	Закон визначає, що державні службовці повинні виконувати свої обов'язки незалежно від політичних впливів. Це зменшує ймовірність того, що держслужбовець буде приймати корупційні рішення на користь певної політичної сили або за особистими інтересами.
10. Введення механізмів мобільності та кар'єрного зростання	Закон встановлює механізм кар'єрного росту на основі заслуг і кваліфікації, а не за рахунок особистих зв'язків або хабарів. Це допомагає знизити корупційні ризики, що виникають через фаворитизм або кумівство на робочому місці.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

– Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей подання службовими особами декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру у 2016 році» від 15 березня 2016 р. № 1022-VIII, прийняття його суттєво посилює механізми відповідальності за неправдиве декларування. Безпосередньо цей Закон запровадив нові пороги та активував електронне декларування (рис. 4) [4]. У результаті, майже за десять років у сфері публічного управління укріпилися принципи прозорості і доброчесності, підвищився рівень відповідальності посадовців, ускладнилися можливості приховати ними власні/чужі активи.

– Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо упорядкування окремих питань захисту викривачів» від 1 червня 2021 р. № 1502-IX, прийняття якого дало змогу узгодити внутрішні, регулярні та зовнішні канали

повідомлень, створити централізовану платформу (Єдиний портал повідомлень викривачів), посилити права викривачів та відповідальність за їх порушення, закласти основу для подальшого розвитку системи захисту викривачів в Україні [5].



Рис. 4. Ключові аспекти Закону України № 1022-VIII
щодо подолання корупції в Україні.

Джерело: сформовано авторами

Хотілося б підкреслити, що незважаючи на численні антикорупційні закони, в Україні немає єдиного кодифікованого нормативно-правового акту, який передбачав би процедуру притягнення особи, яка вчинила корупційне чи пов'язане з

корупцією правопорушення або інші проступки до дисциплінарної відповідальності. На цей час підставою для застосування дисциплінарної відповідальності за вказані правопорушення є Кодекс законів про працю України і спеціальні нормативно-правові акти, такі як: дисциплінарні статuti, закони для відповідних категорій службових осіб, положення тощо [32].

Окрім названих законодавчих актів, що становлять нормативно-правову базу у сфері запобігання корупції варто також назвати: Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14 жовтня 2014 р. № 1698-VII; Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки» від 4 жовтня 2014 р. № 1699-VII; Закон України «Про Вищий антикорупційний суд» від 7 червня 2018 р. №2447-VIII; Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 р. № 2322-IX та ін.

У формуванні нормативно-правової бази у сфері запобігання корупції важливу стратегічну роль відіграють Укази Президента України, як гаранта Конституції України. Наприклад, це (нижче вони представлені у хронологічному порядку):

- Указ Президента України «Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998–2005 роки» від 24 квітня 1998 р. № 367/98, який став першим системним документом антикорупційної політики в Україні та задав напрямок впровадження кардинально нових змін: введення відповідальності, перевірок і прозорості у різних суспільних сферах; розробка антикорупційного законодавства; імплементація міжнародних стандартів (зокрема, в рамках Стамбульського плану дій ОЕСР); проведення економічних реформ [27];

- Указ Президента України «Про першочергові заходи щодо детінізації економіки та протидії корупції» від 18 листопада 2005 р. № 1615/2005, який був виданий з метою стимулювати вихід бізнесу з тіні, зменшити рівень тіньової економіки, а також посилити боротьбу з корупцією шляхом: забезпечення прозорості фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємництва; поліпшення системи державного фінансового контролю; удосконалення

антикорупційної політики; спонукання до добровільної сплати податків [30]. Цей Указ був одним із перших системних кроків після Помаранчевої революції у сфері боротьби з тіньовою економікою та корупцією. Саме він заклав підґрунтя для подальшої розробки стратегій і програм з детінізації економіки в Україні;

– Указ Президента України «Про першочергові заходи з реалізації Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 5 жовтня 2011 р. № 964/2011, який заклав організаційні та процедурні основи для запуску антикорупційної інституційної системи в Україні. Це був важливий крок у впровадженні на практиці положень відповідного антикорупційного закону. Безпосередньо відповідно до змісту цього документу Президенту України відводилась особлива роль – здійснення особистого контролю за впровадженням антикорупційних реформ та налагодження взаємодії органів державної влади у сфері запобігання і протидії корупції [29];

– Указ Президента України «Про Національну раду з питань антикорупційної політики» від 14 жовтня 2014 р. № 808/2014, яким було створено консультативно-дорадчий орган при Прецедентові України з питань розробки антикорупційної стратегії, формування й реалізації антикорупційної політики й ефективності впроваджуваних заходів, координації дій між державними і недержавними суб'єктами боротьби з корупцією [28].

Окрім того, Президентом України у різні часові проміжки були схвалені указами Рішення РНБО, що стосуються протидії корупції в Україні. Зокрема, це: Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 21 квітня 2008 року «Про заходи щодо реалізації національної антикорупційної стратегії та інституційного забезпечення цілісної антикорупційної політики» № 414/2008; Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 31 жовтня 2008 року «Про стан протидії корупції в Україні» № 1101/2008; Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 29 жовтня 2020 року «Про вжиття заходів для відновлення нормативно-правового регулювання діяльності антикорупційних органів та довіри до конституційного судочинства»

№ 477/2020; Указ «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 червня 2023 року «Про прискорення судової реформи та подолання проявів корупції у системі правосуддя» № 359/2023 тощо.

Урядом для виконання законодавчих актів та Указів голови держави щодо боротьби з корупцією було прийнято ряд постанов, серед яких можна виокремити (нижче вони представлені у хронологічному порядку):

- Постанову «Про затвердження Порядку проведення службового розслідування» від 16 червня 2000 р. № 950, прийняття якої було спрямовано на виявлення корупційних правопорушень під час службових розслідувань щодо посадовців, уповноважених на виконання державних або місцевих функцій управління [22];

- Постанову «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 3 листопада 2010 р. № 996, прийняття якої стало суттєвим кроком до підвищення прозорості влади шляхом: 1) організації прозорих консультацій – влада має планувати, проводити і враховувати результати консультацій із суспільством щодо ключових аспектів державної політики; 2) створення постійних дорадчих органів (громадських рад) при кожному важливому органі виконавчої влади з можливістю залучення громадських організацій, профспілок, експертів; 3) проведення на найвищому рівні регулярного діалогу між владою та громадськими радами (не менше ніж два рази на рік) [20];

- Постанову «Про затвердження Порядку передачі дарунків, одержаних як подарунки державі, Автономній Республіці Крим, територіальній громаді, державним або комунальним установам чи організаціям» від 16 листопада 2011 р. № 1195, якою було упорядковано передачу подарунків державі (чітко регламентовано строки, відповідальність та облік (оцінка вартості і подальше зберігання). Прийняття цієї Постанови дало змогу забезпечити публічний контроль над святковими чи офіційними подарунками, які отримують державні службовці [21];

- Постанову «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади» від 16 жовтня 2014 р. № 563, прийняття якої, по-

перше, надало правову основу для виконання люстраційних заходів, а по-друге – закріпило рівність правил як для діючих посадовців, так і для кандидатів [19];

– Постанову «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25 березня 2015 р. № 171, яка забезпечує формалізований, стандартизований процес перевірок кандидатів на заняття відповідних посад. Прийняття цього документу було спрямовано на підвищення рівня довіри до публічної служби [23].

Окремо варто назвати нормативні акти прийняті НАЗК, які відіграють консультативну роль у питанні протидії та запобігання корупції. Це, наприклад, такі акти як (нижче вони представлені у хронологічному порядку):

– Рішення «Про початок роботи системи подання та оприлюднення декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 10 червня 2016 р. № 2;

– Роз’яснення «Щодо правового статусу викривача» від 23 червня 2020 р. № 5;

– Наказ «Про затвердження Порядку формування, ведення та оприлюднення (надання) інформації Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування» від 23 липня 2021 р. № 448/21;

– Наказ «Про затвердження Порядку проведення перевірок організації роботи із запобігання і виявлення корупції» від 25 липня 2023 р. № 152/23 та ін.

Висновки. За останні більше ніж тридцять років було прийнято чималу кількість міжнародних нормативно-правових актів у сфері запобігання корупції, які закріпили універсальні стандарти запобігання корупційним проявам та стали основою для розробки національних антикорупційних систем. Безпосередньо міжнародні антикорупційні стандарти спрямовані на: профілактику корупції; забезпечення прозорості і підзвітності у державному та приватному

секторах; покарання за корупційні злочини; налагодження і посилення міжнародного співробітництва для подолання транскордонної корупції.

В Україні більше ніж за тридцять років сформована достатня нормативно-правова база з урахуванням міжнародних стандартів, яка забезпечує належне правове регулювання державної політики у сфері запобігання корупції та відображає державницьку позицію щодо неприпустимості толерантності до будь-яких корупційних проявів як у сфері публічного управління, так і в інших суспільних сферах.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

У статті здійснено аналіз міжнародних стандартів та нормативно-правового забезпечення вітчизняної державної політики у сфері запобігання корупції. На початку дослідження зазначено, що на сьогодні існує низка міжнародних стандартів, які регулюють запобігання та протидію корупції. Підкреслено, що ці стандарти протягом багатьох років у співпраці з десятками країн розроблялися міжнародними організаціями з метою встановлення спільних норм, принципів і практик задля вирішення суспільної проблеми – подолання корупції та її наслідків, яку було визнано загрозою світового масштабу. Основна частина статті присвячена аналізу положень окремих міжнародних документів, які стали дороговказом для розробки і реалізації вітчизняної державної політики у сфері запобігання корупції та безпосередньо нормативних актів антикорупційного спрямування. Відповідно, розглянуто основні аспекти законодавчих актів як визначальних факторів у боротьбі з корупцією, зроблено зіставлення положень деяких з них. Виокремлено переваги та недоліки нормативно-правових документів, що регулюють питання запобігання корупції, описано їх антикорупційний вплив. Узагальнено, прийняття яких нормативних актів стало важливим кроком у реформуванні системи

публічного управління та імплементації європейських стандартів доброчесності і добропорядності. З акцентовано увагу на тому, що незважаючи на численні антикорупційні закони, в Україні немає єдиного кодифікованого нормативно-правового акту, який передбачав би процедуру притягнення особи, яка вчинила корупційні діяння або інші проступки до дисциплінарної відповідальності. Окрім того, у статті відзначено, що важливу стратегічну роль у формуванні нормативно-правової бази у сфері запобігання корупції відіграють Укази Президента України, Постанови і Розпорядження Уряду, а також нормативні акти НАЗК (як документи консультативно-роз'яснювального характеру). Наприкінці статті зроблено висновок, що у міжнародні антикорупційні стандарти спрямовані на: профілактику корупції; забезпечення прозорості і підзвітності у державному та приватному секторах; покарання за корупційні злочини; налагодження і посилення міжнародного співробітництва для подолання транскордонної корупції. Разом із міжнародними стандартами, вітчизняна нормативно-правова база забезпечує належне правове регулювання державної політики у сфері запобігання корупції та відображає державницьку позицію щодо неприпустимості толерантності до будь-яких корупційних проявів як у сфері публічного управління, так і в інших суспільних сферах.

Ключові слова: корупція, міжнародний стандарт, нормативно-правовий акт, антикорупційне законодавство, державна політика у сфері запобігання корупції, антикорупційні заходи.

Author Contributions: Conceptualization, S.V., A.Sh., and O.S.; Writing – original draft, S.V., A.Sh., and O.S.; Writing – review & editing, S.V., A.Sh., and O.S.. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Deklaratsiia OON «Pro borotbu z koruptsiieiu ta khabarnytstvom u mizhnarodnykh komertsiiynykh operatsiiax» vid 16 hrudnia 1996 r. [OON Declaration «On Combating Corruption and Bribery in International Commercial Transactions» of December 16, 1996]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_369#Text [in Ukrainian].
2. Dodatkovyi protokol do Kryminalnoi konventsii pro borotbu z koruptsiieiu No. ETS191 vid 15 travnia 2003 r. [Additional Protocol to the Criminal Law Convention on Corruption No. ETS191 of May 15, 2003] *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/tizhfg> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vidpovidalnosti za koruptsiini pravoporushennia» No. 3207-IV vid 7 kvitnia 2011 r. [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding Liability for Corruption Offenses» No. 3207-IV of April 7, 2011.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3207-17> [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvosti podannia sluzhbovymy osobamy deklaratsii pro maino, dokhody, vytraty i zoboviazannia finansovoho kharakteru u 2016 rotsi» No. 1022-VIII vid 15 bereznia 2016 roku. r. [Law of Ukraine «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Peculiarities of Submission by Officials of Declarations on Property, Income, Expenses and Financial Obligations in 2016» No. 1022-VIII of March 15, 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1022-19#Text> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» shchodo uporiadkuvannia okremykh pytan zakhystu vykryvachiv» No. 1502-IX vid 1 chervnia 2021 r. [Law of Ukraine «On Amendments to the Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» regarding the regulation of certain issues of whistleblower protection» No. 1502-IX of June 1, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.lu/znerlt> [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy «Pro derzhavnu sluzhbu» No. 889-VIII vid 10 hrudnia 2015 r. [Law of Ukraine «On Civil Service» No. 889-VIII of December 10,

2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy «Pro dostup do publichnoi informatsii» No. 2939-VI vid 13 sichnia 2011 r. [Law of Ukraine «On Access to Public Information» No. 2939-VI of January 13, 2011]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/mrubrz> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy «Pro zapobihannia koruptsii» No. 1700-VII vid 14 zhovtnia 2014 r. [Law of Ukraine «On Prevention of Corruption» No. 1700-VII of October 14, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy «Pro ochyshchennia vlady» No. 1682-VII vid 16 veresnia 2014 r. [Law of Ukraine «On the Purification of Power» No. 1682-VII of September 16, 2014.]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy «Prosluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia» No. 3077-IX vid 2 travnia 2023 r. [Law of Ukraine «On Service in Local Government Bodies» No. 3077-IX of May 2, 2023]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/azkln0> [in Ukrainian].

11. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia No. 8073-X vid 7 hrudnia 1984 r. [Code of Ukraine on Administrative Offenses No. 8073-X of December 7, 1984]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/mnlvqe> [in Ukrainian].

12. Konventsiia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii vid 31 zhovtnia 2003 r. [United Nations Convention against Corruption of October 31, 2003]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text [in Ukrainian].

13. Konventsiia pro borotbu z pidkupom inozemnykh posadovykh osib pry zdiisnenni mizhnarodnykh komertsiiynykh ukhodiv vid 17 hrudnia 1997 r. [Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Commercial Transactions of December 17, 1997]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/MU97640> [in Ukrainian].

14. Kryminalna konventsiia pro borotbu z koruptsiieiu No. ETS173 vid 27 sichnia 1999 r. [Criminal Convention on Combating Corruption No. ETS173 of January 27, 1999]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ftlrkr> [in Ukrainian].

15. Kryminalnyi kodeks Ukrainy No. 2341-III vid 5 kvitnia 2001 r. [Criminal Code of Ukraine No. 2341-III of April 5, 2001]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> [in Ukrainian].

16. Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy No. 4651-VI vid 13 kvitnia 2012 r. [Criminal Procedure Code of Ukraine No. 4651-VI of April 13, 2012]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> [in Ukrainian].

17. Mizhnarodnyi kodeks poriadkiv derzhavnykh posadovykh osib vid 23 lypnia 1996 r. [International Code of Conduct for Public Officials of July 23, 1996]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text [in Ukrainian].

18. NBU pidtverdyv sertyfikatsiiu vidpovidnosti systemy upravlinnia protydiieiu koruptsii mizhnarodnomu standartu [NBU confirmed the certification of the anti-corruption management system's compliance with the international standard]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-pidtverdiv-sertifikatsiyu-vidpovidnosti-sistemi-upravlinnya-protidiyi-koruptsiyi-mijnarodnomu-standartu?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].

19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaky pytannia realizatsii Zakonu Ukrainy «Pro ochyshchennia vlady» No. 563 vid 16 zhovtnia 2014 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some Issues of Implementation of the Law of Ukraine «On Purification of Power» No. 563 of October 16, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

20. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zabezpechennia uchasti hromady u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky» No. 996 vid 3 lystopada 2010 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Ensuring Public Participation in the Formation and Implementation of State Policy» No. 996 of November 3, 2010]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

21. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku peredachi darunkiv, oderzhanykh yak podarunki derzhavy, Avtonomnoi Respubliky Krym, terytorialnykh hromad, derzhavnym abo komunalnym ustanovam chy orhanizatsiiam» No. 1195 vid 16. lystopada 2011 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Procedure for Transferring Gifts Received as Gifts to the State, the Autonomous Republic of Crimea, a Territorial Community, State or Municipal Institutions or Organizations» No. 1195 of November 16, 2011]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/utxcha> [in Ukrainian].

22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia sluzhbovoho rozsliduvannia» No. 950 vid 16 chervnia 2000 r.

[Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Approval of the Procedure for Conducting an Internal Investigation» No. 950 of June 16, 2000]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ybmwuj> [in Ukrainian].

23. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia spetsialnoi perevirky stosovno osib, yaki pretenduiut na zainiattia posadu, yaki peredbachaiut zaiavu vidpovidalnoho abo osobylyvo vidpovidalnoho stanovyshcha, posadu z. pidvyshchenym koruptsiinym ryzykom, i vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy» No. 171 vid 25 bereznia 2015 r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Procedure for conducting a special inspection of persons applying for positions involving a responsible or especially responsible position, and positions with an increased corruption risk, and on amendments to certain resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine» No. 171 of March 25, 2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

24. Rezoliutsiia Heneralnoi Asamblei OON «Borotba z koruptsiieiu» No. 51/59 vid 12 hrudnia 1996 roku [OON General Assembly Resolution «Fighting Corruption» No. 51/59 of December 12, 1996]. (n.d.). *www.cambridge.org*. Retrieved from: <https://surl.lt/kohvmw> [in Ukrainian].

25. Sachko, O.V., & Khoroshun, O.V. (2024). Mizhnarodni standarty ta dosvid zarubizhnykh krain zabezpechennia efektyvnosti rozsliduvannia koruptsiinykh kryminalnykh pravoporushen [International standards and experience of foreign countries in ensuring the effectiveness of the investigation of corruption criminal offenses]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, 4(86), (pp. 112-116) [in Ukrainian].

26. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii ta inshymy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony vid 27 chervnia 2014 r. [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part, of June 27, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.lu/ooaoxh> [in Ukrainian].

27. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Kontseptsiiu borotby z koruptsiieiu na 1998–2005 roky» No. 367/98 vid 24 kvitnia 1998 r. [Decree of the President of Ukraine «On the Concept of Combating Corruption for 1998–2005» No. 367/98 of April 24, 1998]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367/98#Text> [in Ukrainian].

28. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Natsionalnu radu z pytan antykoruptsiinoi polityky» No. 808/2014 vid 14 zhovtnia 2014 r. [Decree of

the President of Ukraine «On the National Council for Anti-Corruption Policy» No. 808/2014 of October 14, 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808/2014#Text> [in Ukrainian].

29. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro pershocherhovi zakhody z realizatsii Zakonu Ukrainy «Pro zasady zapobihannia i protydii koruptsii» No. 964/2011 vid 5 zhovtnia 2011 r. [Decree of the President of Ukraine «On priority measures for the implementation of the Law of Ukraine «On the principles of preventing and combating corruption» No. 964/2011 of October 5, 2011]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/xqlqti> [in Ukrainian].

30. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro pershocherhovi zakhody shchodo detsentralizatsii ekonomiky ta protydii koruptsii» No. 1615/2005 vid 18 lystopada 2005 roku [Decree of the President of Ukraine «On Priority Measures for De-Sharing the Economy and Counteracting Corruption» No. 1615/2005 of November 18, 2005]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/dlbhdm> [in Ukrainian].

31. Tsyvilna konventsiiia pro borotbu z koruptsiieiu vid 4 lystopada 1999 r. [Civil Convention on Combating Corruption of November 4, 1999]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_102#Text [in Ukrainian].

32. Shulha, A.A., & Kalitaiev, V.V. (2024). Prytiahnennia do vidpovidalnosti za skoiennia koruptsiinykh abo poviazanykh z koruptsiieiu pravoporushen: teoretychni aspekty ta praktychne zastosuvannia [Prosecution for corruption or corruption-related offenses: theoretical aspects and practical application]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 368-399) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Анастасія Шульга, к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Ольга Самсоненко, магістр публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: samsonenkoolga@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8780-1457>.

Olga Samsonenko, Master's student of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: samsonenkoolga@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8780-1457>.

Verba, S., Shulha A., & Samsonenko O. (2025). International standards and legal support of national state policy in the field of corruption prevention. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1182-1214. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.04>

DOI 10.34132/pard2025.30.05

Отримано: 2 червня 2025

Змінено: 12 вересня 2025

Прийнято: 9 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 2 June 2025

Revised: 12 September 2025

Accepted: 9 October 2025

Published:

30 December 2025

Anastasia Babur

GLOBAL PROBLEMS AND PROSPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE

The article examines current global challenges affecting the human resource potential in the health care sector. It is determined that one of the key problems of the industry is an acute shortage of medical workers, which is combined with an aging workforce, an increase in the level of professional burnout and an uneven distribution of personnel between regions. Such trends create significant risks for the stability and efficiency of the health care system both at the national and global levels.

Additional factors that exacerbate the personnel crisis are ineffective planning of personnel policy, insufficient investments in the training and retraining of specialists, as well as unsatisfactory working conditions and remuneration. The combined effect of these factors leads to a decrease in the quality of medical services, deterioration of population health indicators, an increase in mortality rates and the outflow of qualified specialists both to the private sector and abroad.

The article emphasizes that the formation of an effective personnel policy is a strategic direction for the development of the healthcare system. Its main goal should be not only to ensure the proper level of medical care and disease prevention, but also to create conditions for the sustainable development of the human potential of the industry. The implementation of comprehensive measures to train, motivate, support and improve the professional skills of medical workers is a guarantee of improving the quality of medical care and ensuring the availability of services for all segments of the population.

It is emphasized that the personnel problems of modern medicine require a systematic approach and an urgent solution focused on increasing the efficiency of human resource management, modernizing educational programs and implementing innovative models of personnel development in the healthcare sector.

Keywords: *personnel policy, healthcare, staff shortage, professional burnout, medical workers, healthcare reform, state regulation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сучасному етапі кадрова політика у сфері охорони здоров'я постає однією з найскладніших і найчутливіших проблем, оскільки на її формування суттєво впливають масштабні глобальні процеси, які протягом тривалого часу визначають умови розвитку медичної галузі. До таких факторів належать пандемія Covid-19, війна в Україні, зростання кількості збройних конфліктів у світі та тривалі реформи систем охорони здоров'я. Сукупність цих обставин створює коло стратегічно важливих викликів, що потребують невідкладного реагування та переосмислення управлінських підходів.

Досвід інших країн у питаннях формування кадрової політики в медицині стає не лише джерелом сучасних ідей, але й практичним дороговказом, який дає змогу адаптувати перевірені моделі для підвищення ефективності власних систем охорони здоров'я. Особливо гостро проблеми кадрового забезпечення проявляються в українській медичній системі, де від наявності кваліфікованих фахівців безпосередньо залежить рівень якості, безпеки й доступності медичних послуг для населення.

Пошук оптимальних шляхів розв'язання кадрових питань відкриває можливості для створення ефективних стратегій управління персоналом, визначення ключових принципів підвищення результативності роботи медичних працівників, а також забезпечення стабільності та стійкості функціонування всієї галузі. Важливо відзначити, що аналогічні виклики сьогодні спостерігаються у більшості країн світу: недостатній рівень заробітної плати, зниження мотивації та задоволеності персоналу,

потреба у впровадженні сучасних управлінських практик і технологій [23].

Поєднання цих факторів призводить до зростання дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері охорони здоров'я та загрожує подальшому розвитку медичних систем. Саме тому вивчення зазначеної проблематики й аналіз міжнародного досвіду є важливим кроком для формування збалансованої та ефективної моделі управління людськими ресурсами, що дозволить підвищити рівень медичних послуг і забезпечити стійке функціонування медичної галузі в будь-якій країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах нашого дослідження проблематиці управління кадровими ресурсами присвячено праці багатьох науковців, серед яких М. Вальчук, Ю. Гайда, Т. Длугопольська, Н. Цяпа, А. Жуковська та ін. Вагомий внесок у дослідження питань кадрового забезпечення в системі охорони здоров'я здійснили також інші дослідники, зокрема О. Чигур, К. Оксак, Р. Теслюк, В. Бідак та ін. Їхні напрацювання сформуvalи теоретичну та методологічну основу для подальшого вивчення цієї тематики. Водночас низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Передусім це стосується управління кадровим потенціалом в умовах тривалих суспільних трансформацій, нестабільності й зростаючої невизначеності як на глобальному, так і на національному рівнях. Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням медичної сфери, воєнними діями, економічними кризами та швидкими технологічними змінами, потребують поглибленого аналізу та оновлення існуючих управлінських підходів. Саме тому подальші дослідження повинні бути спрямовані на вироблення нових моделей та інструментів ефективного управління персоналом, здатних забезпечити стійкий розвиток системи охорони здоров'я.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз особливості управління кадровими ресурсами в сфері охорони здоров'я в умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна сфера охорони здоров'я все більше підпадає під вплив широкого спектру

взаємопов'язаних викликів, що чинять суттєвий вплив на процеси формування й реалізації кадрової політики, а також потреби в кваліфікованих медичних працівниках. Ключовими чинниками вказаних тенденцій можемо назвати демографічні зміни, в першу чергу взаємопов'язані з процесами старіння населення й зростання тривалості життя, що значною мірою сприяє підвищенню попиту на медичні послуги й збільшення навантаження на медичний персонал. Додатковими складнощами є стрімкий розвиток медичних технологій, цифровізація сфери охорони здоров'я, поява та впровадження інноваційних методів лікування, що все разом потребує постійного оновлення знань медичних працівників, посилення професійної гнучкості й здатності працювати з новими інструментами. Умови глобалізації, активна міграція населення й конкурентність світових ринків праці також спричиняють перерозподіл медичних кадрів, що впливає на їх доступність у різних країнах і регіонах. Паралельно змінюється й структура сфери охорони здоров'я – розвивається первинна ланка, впроваджуються нові моделі взаємодії між медичними установами, зростає роль профілактичної медицини та міждисциплінарної співпраці. В контексті вказаного особливого значення набуває необхідність розробки ефективної, гнучкої й стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка повинна не лише вчасно та ефективно реагувати на актуальні зміни, але й забезпечувати більш стійкий та передбачуваний розвиток сфери охорони здоров'я в довгостроковій перспективі [22]. Формування сучасної системи управління персоналом повинна також включати інвестиції щодо професійного розвитку, формування сприятливих умов праці, вдосконалення мотиваційних механізмів і впровадження інноваційних моделей організації діяльності медичних працівників. Саме вказані підходи дозволятимуть сфері охорони здоров'я адаптуватися до нових викликів і гарантувати високий рівень якості й доступності медичної допомоги.

Одним із визначальних чинників, що впливає на формування сучасних кадрових потреб у сфері охорони здоров'я, є стрімке глобальне старіння населення. За прогнозами Всесвітньої організації охорони здоров'я до 2050 року частка людей віком понад 60 років може зрости до приблизно чверті населення світу.

Така демографічна тенденція суттєво збільшує навантаження на медичні системи, оскільки літні люди потребують частішого та більш комплексного медичного супроводу, зокрема у сфері хронічних захворювань, реабілітації й довготривалого догляду. За іншими прогнозами до 2080 р. чисельність людей віком 65 років і старше перевищить кількість дітей віком до 18 років. Згідно з прогнозами, наприкінці 2070-х років населення планети у цій віковій категорії сягне близько 2,2 мільярда осіб, що означатиме суттєве домінування старшої вікової групи. Уже до середини 2030-х років у світі очікується близько 265 мільйонів осіб віком 80 років і більше, що перевищить кількість новонароджених [16]. Швидке старіння населення торкнеться й країн із динамічною економікою, де протягом наступних трьох десятиліть прогнозується значне зростання частки літніх людей. Вказана ситуація спостерігається й в Україні [3]. За даними демографічного прогнозу ООН, підготовленого ще до початку повномасштабної агресії рф проти України, очікується стаке й інтенсивне зростання частки людей старшого віку в нашій країні як у найближчі роки, так і в довгостроковій перспективі (рис. 1) [13; 20].

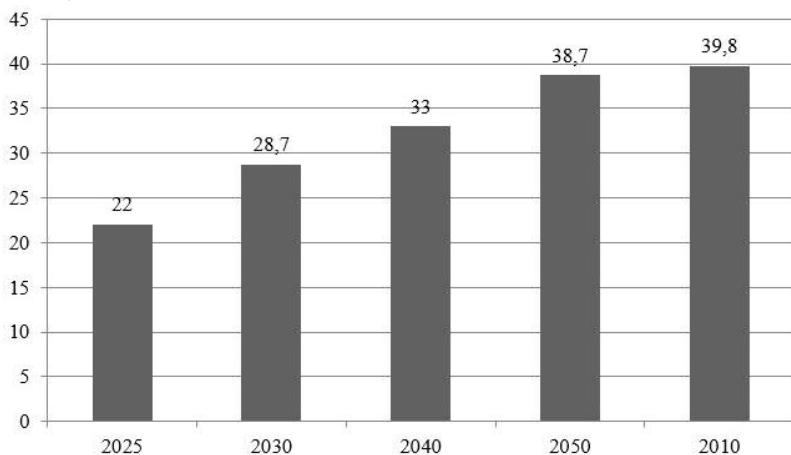


Рис. 1. Динаміка старіння населення України, у %.
Джерело: сформовано автором на основі [13; 20]

Вказані тенденції вимагатимуть від держав завчасної підготовки до масштабних демографічних змін: розвитку сфери охорони здоров'я, посилення служб довготривалого догляду, зміцнення механізмів соціального захисту та інвестування у сучасні технології, які допоможуть забезпечити якісну підтримку людей старшого віку. Варто зауважити, що зважаючи на той факт, що жінки мають довшу тривалість життя, особливо важливо гарантувати їм рівні можливості щодо отримання пенсійних виплат, враховувати специфічні гендерні потреби у сфері охорони здоров'я та удосконалювати соціальні програми, спрямовані на зменшення навантаження, пов'язаного з доглядом за хронічно хворими та людьми старшого віку [16].

Зростання кількості пацієнтів старшого віку зумовлює потребу не лише в більшій кількості медичних працівників, але й у фахівців з конкретних напрямів, таких як геріатрія, паліативна допомога, сімейна медицина та доглядові спеціальності.

Наголосимо, що в країнах Європейського Союзу, Японії, Канаді вже на сьогодні спостерігається дефіцит геріатричних фахівців та медсестер з навичками довготривалого догляду. Наприклад, у Німеччині на одного геріатра припадає понад 4 тис. осіб старше 65 років, що вимагає негайного розширення підготовки фахівців у цій сфері. Аналогічна ситуація спостерігається і в Україні, де зростання кількості літніх пацієнтів з хронічними захворюваннями (гіпертонія, цукровий діабет, деменція) потребує системного підходу до розвитку служб первинної медичної допомоги та паліативного догляду [16]. Це, у свою чергу, вимагає оновлення освітніх програм, удосконалення професійної підготовки та перепідготовки кадрів, а також створення нових моделей організації медичної допомоги, орієнтованих на потреби старіючого населення. Отже, демографічні зміни перетворюються на стратегічний виклик для сфери охорони здоров'я, визначаючи необхідність довгострокового планування кадрових ресурсів та адаптації політики управління персоналом до нових реалій.

Стрімкий розвиток цифрових технологій сьогодні не лише модернізує процес надання медичної допомоги, а й формує нові вимоги до професійних навичок та компетентностей медичних працівників, зокрема:

- цифрової грамотності щодо роботи з телемедичними платформами, програмним забезпеченням та пристроями зв'язку;
- комунікативних навичок щодо ефективного спілкування з пацієнтами за допомогою відеозв'язку чи телефону;
- технологічних знань щодо розуміння основних принципів телемедичних систем;
- організаційних навичок щодо вміння інтегрувати телемедичні інструменти в щоденну практику для покращення доступу до медичних послуг, особливо в малодоступній місцевості тощо [5; 10].

До того ж, телемедицина, яка швидкими темпами поширюється у США, Індії та країнах Скандинавії, відкриває можливість для лікарів консультувати пацієнтів на відстані. Такий формат медичного обслуговування стає особливо важливим у періоди пандемії, під час військових конфліктів, у надзвичайних ситуаціях, а також у громадах, де доступ до традиційних медичних закладів є обмеженим (рис. 2). Швеція є одним із найяскравіших прикладів ефективного впровадження телемедичних рішень: нині дистанційні консультації складають близько 30% усіх звернень у сфері первинної медичної допомоги [12; 21]. Такий показник свідчить не лише про високий рівень цифрової зрілості системи охорони здоров'я, але й про довіру населення до нових форматів медичного обслуговування. Саме завдяки телемедицині пацієнти отримують швидший доступ до фахівців, зменшується необхідність фізичного відвідування лікарень, оптимізується робота медичного персоналу та скорочуються витрати на організацію прийомів. У комплексі ці переваги роблять телемедицину одним із ключових інструментів модернізації систем охорони здоров'я у світі.

Такі тенденції потребують від медичних фахівців умінь працювати з цифровими платформами, користуватися засобами відеозв'язку, вести комунікацію з пацієнтами он-лайн, а також інтегрувати медичні дані з електронних карток у клінічні рішення. Одночасно з цим у медицині стрімко зростає роль штучного інтелекту (ШІ). Сучасні алгоритми допомагають автоматизувати рутинні процеси, удосконалюють діагностику та підтримують вибір оптималь-

них методів лікування [18]. Яскравим прикладом є система IBM Watson Health, здатна аналізувати величезні масиви інформації – від медичних записів до наукових публікацій – і пропонувати персоналізовані варіанти терапії, зокрема для онкологічних пацієнтів [15].

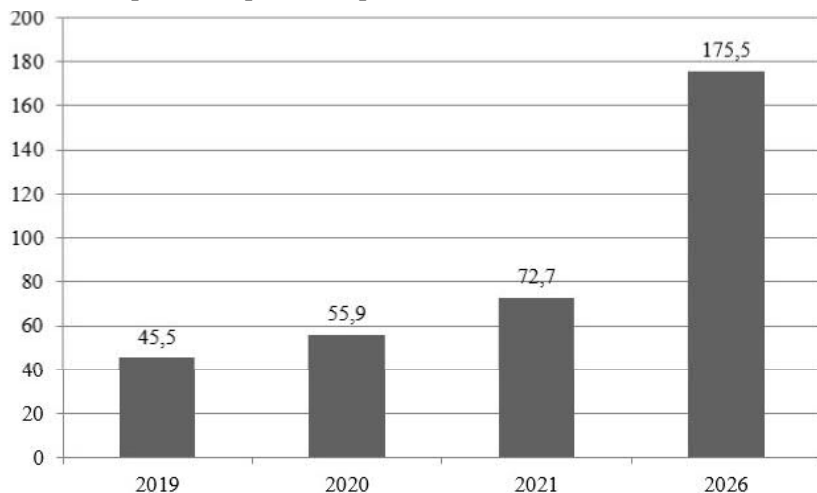


Рис. 2. Динаміка розвитку світового ринку телемедицини, у млрд. дол.
Джерело: сформовано автором на основі [12]

Такий технологічний прогрес відкриває нові горизонти для підвищення якості, доступності та оперативності надання медичної допомоги, водночас ставлячи перед сферою охорони здоров'я складне завдання: як підготувати фахівців, здатних не лише ефективно використовувати інструменти штучного інтелекту, а й критично оцінювати результати його роботи, перевіряти достовірність отриманих даних і приймати на їх основі обґрунтовані клінічні рішення. У вказаному контексті процеси цифровізації сфери охорони здоров'я потребують всебічного оновлення підходів щодо професійної підготовки й перепідготовки медичних працівників. Необхідним також є створення різноманітних програм щодо розвитку компетенцій, які поєднуюватимуть в собі клінічну експертизу з навичками роботи з сучасними цифровими технологіями, аналітичним мисленням й критичною оцінкою

даних [4]. На сьогодні технологічна грамотність – є невід'ємною складовою сучасної медичної освіти, яка дозволить майбутнім медичним працівникам не лише опановувати нові інструменти, але й інтегрувати їх у клінічну практику без шкоди для якості й безпеки пацієнтів. Також комплексний підхід щодо цифрової компетентності передбачає безперервність навчання й підвищення кваліфікації протягом всього професійного життя медичних працівників, що виступає певною гарантією ефективного впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я й адаптації її до швидких технологічних і демографічних змін.

Іншими словами, подальша цифровізація медичних процесів, зокрема впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів та хмарних систем зберігання медичних даних, має потенціал суттєво оптимізувати роботу медичних закладів (рис. 3). Вказані новації дозволятимуть медичним працівникам отримувати необхідний доступ до історій хвороби пацієнтів, відстежувати результати лабораторних досліджень та медичні призначення, що значною мірою скорочувати час на здійснення адміністративних процедур й зменшуватиме ймовірність лікарських (й не лише їх) помилок. Крім того, цифрові системи сприятимуть інтеграції різних підрозділів медичних закладів, полегшуючи та оптимізуючи певним чином обмін необхідною інформацією між спеціалістами й забезпечуватимуть більш узгоджене й комплексне ведення пацієнтів [18]. Зокрема, впровадження електронних рецептів робить процес виписування й контролю за медикаментами більш прозорим й зручним як для медичних працівників, так і для самих пацієнтів, суттєво знижуючи ризик взаємодії ліків та забезпечуючи більш точне дотримання терапевтичних схем.

Використання та поширення хмарних сервісів передбачає забезпечення централізованого зберігання великих обсягів медичних даних, з одночасною гарантією їх безпечної архівації й миттєвого доступу в режимі реального часу. Такі можливості є особливо важливими для медичних закладів, які знаходяться у віддалених регіонах, а також для швидкого реагування за умов надзвичайної ситуації, коли питання часу й точності даних є критично важливою умовою [1].

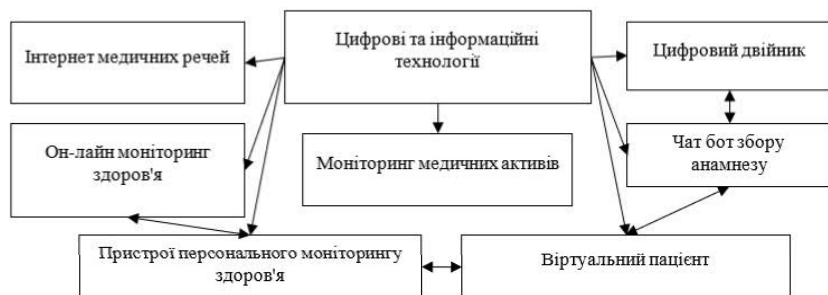


Рис. 3. Цифрові та інформаційні технології, які вже працюють в сфері охорони здоров'я.

Джерело: [2]

Також впровадження хмарних технологій у сфері охорони здоров'я не лише прискорюватиме процеси медичних досліджень й розробку вакцин, але й докорінно змінюватимуть підходи щодо організації медичної допомоги й управління нею. Зокрема, піз час пандемії COVID-19 ефективність вказаних рішень була більш ніж очевидною: науковці, дослідники, фармацевтичні компанії, медичні установи й урядові агенції отримали змогу об'єднувати наявні ресурси, обмінюватися даними у реальному часі й координувати логістику й постачання життєво важливих медичних засобів тощо [22]. Зважаючи на вказане не викликає сумнівів необхідність для сучасних медичних працівників й управлінців сфери охорони здоров'я опановувати нові навички роботи з різноманітними хмарними платформами, включно з безпечним доступом до даних, інтеграцією електронних медичних записів та аналітикою великих обсягів інформації. Набуття вказаних компетенцій дозволить не лише підвищувати ефективність й швидкість прийняття рішень, але й гарантуватиме якість й безпеку медичних послуг за будь-яких умов, включаючи надзвичайні ситуації й кризи глобального масштабу [4]. Саме тому комплексне впровадження цифрових технологій у сферу охорони здоров'я не лише підвищуватиме ефективність роботи медичного персоналу, алей сприятиме покращенню якості медичних послуг й підвищенню безпеки пацієнтів.

Варто наголосити, що активне використання цифрових і хмарних технологій у сфері охорони здоров'я може створювати якісно нові виклики й ризики, взаємопов'язані з кібербезпекою. Медичні дані завжди були надзвичайно цінними й конфіденційними, тому будь-яке порушення їх безпеки може призводити до серйозних наслідків як для самих пацієнтів, так й для репутації медичного закладу. Наприклад, відповідно до офіційних даних і Chek Point Research (CPR) Team за 2022 р. сфера охорони здоров'я – є однією з лідерів у світі щодо зростання кількості кібератак. Крім того, CPR наголошує, що витоки даних у сфері охорони здоров'я також є найдорожчими – у середньому вони обходяться медичним закладам зарубіжних країн більш ніж у 10 млн. доларів [8]. Також яскравим прикладом кібератак на сферу охорони здоров'я є інцидент у Франції у 2021 році, коли внаслідок злому лікарняної системи стався витік персональних даних понад 500 тисяч пацієнтів [14]. Вказана подія стала демонстрацією того, наскільки вразливими можуть бути сучасні цифрові системи, а також наголосила на необхідності інтегрованого підходу до кібербезпеки в сфері охорони здоров'я (рис. 4) [7].

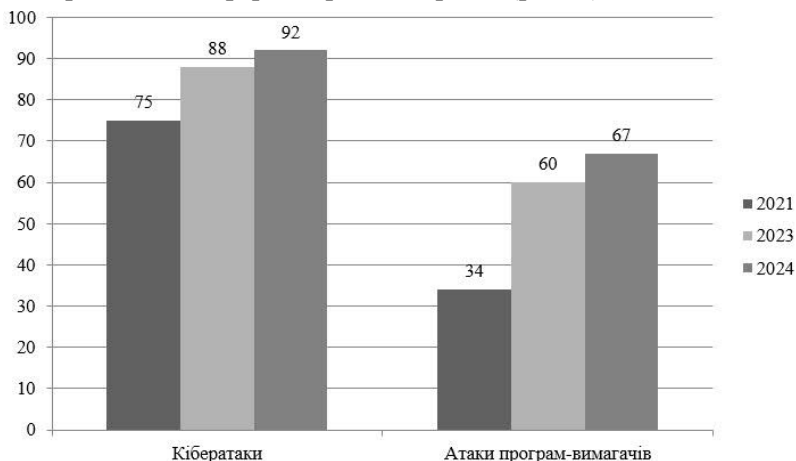


Рис. 4. Динаміка росту кібератак та атак програм-вимагачів в сфері охорони здоров'я, у %.

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Вона також акцентувала увагу на критичній важливості підвищення обізнаності медичного персоналу щодо ІТ-безпеки та правил захисту інформації. Лікарі, медсестри та адміністративні працівники повинні володіти базовими знаннями щодо захисту даних, вміти правильно користуватися цифровими системами, розпізнавати потенційні загрози та дотримуватися протоколів безпечної роботи з електронними медичними записами. Наприклад, в Україні МОЗ за підтримки проекту USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я» вдалося сформувати цілу бібліотеку різноманітних матеріалів, які покликані допомогти лікарям, медичним сестрам та братам, управлінцям, адміністраторам медичних закладів отримати базові знання щодо видів та форм кібератак й чіткі рекомендації щодо боротьби з ними [6]. Крім того вже загальновизнано необхідність медичним установами інвестувати у сучасні технологічні рішення для кіберзахисту: багаторівневе шифрування даних, системи резервного копіювання, моніторинг ідентифікації та доступу користувачів, а також регулярні навчання персоналу. Лише комплексне поєднання технічних засобів і підвищення кваліфікації працівників дозволить зменшити ризики витоків інформації та забезпечити надійний захист конфіденційних даних пацієнтів.

Розширення приватного сектору в сфері охорони здоров'я істотно впливає на формування кадрів у галузі. Приватні медичні заклади зазвичай пропонують вищий рівень оплати праці, доступ до сучасних технологій та обладнання, а також комфортніші умови для професійного розвитку. Це створює потужний стимул для медичних працівників переходити зі сфери державної медицини до приватної, що, відповідно, загострює проблему кадрового дефіциту у державних установах [17].

Показовим є приклад Польщі, де, за даними досліджень, близько 40% молодих лікарів після завершення інтернатури обирають роботу саме в приватних медичних установах. Така тенденція змушує державні органи шукати нові підходи до підвищення привабливості роботи в державному секторі – зокрема, удосконалювати систему оплати праці, покращувати умови роботи та розширювати можливості для професійного зростання [9].

Подібні процеси спостерігаються й в Україні. У великих містах дедалі більше пацієнтів звертаються до приватних медичних центрів, готові оплачувати якісніший сервіс, скорочений час очікування та індивідуальний підхід. Це стимулює розвиток приватної медицини та водночас посилює конкуренцію за кваліфікованих фахівців, ставлячи перед державою завдання формування більш збалансованої та привабливої кадрової політики.

Отже, в контексті стрімких трансформацій у сфері охорони здоров'я одним із найважливіших завдань постає ефективне управління людськими ресурсами. Це поняття охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на розвиток, підтримку та раціональне використання кадрового потенціалу медичної галузі [19]. Зокрема, йдеться про:

- безперервний професійний розвиток: організацію систематичних курсів підвищення кваліфікації, впровадження цифрових платформ для онлайн-навчання, проведення симуляційних тренінгів, що дозволяють відпрацьовувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних клінічних ситуацій;

- психоемоційну підтримку медичного персоналу: ця потреба стала особливо відчутною після пандемії COVID-19, коли багато працівників зіткнулися з професійним виснаженням, підвищеним рівнем стресу та емоційним вигоранням. Запровадження програм психологічного консультування, груп підтримки й заходів із формування стресостійкості є важливою складовою кадрової політики;

- гнучкі моделі зайнятості: адаптація графіків роботи до індивідуальних потреб працівників, розвиток часткової та змішаної зайнятості, можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу сприяють підвищенню задоволеності співробітників і зменшенню плинності кадрів;

- залучення та підтримку молодих фахівців: популяризація медичних професій серед школярів і студентів через профорієнтаційні заходи, надання стипендій, грантів, а також удосконалення системи інтернатури й наставництва допомагають формувати нове покоління кваліфікованих медичних працівників і забезпечують сталий розвиток галузі [23].

Висновки. Таким чином, сучасні глобальні тенденції у формуванні кадрового потенціалу медичної сфери зумовлені складною взаємодією низки чинників, серед яких – демографічні процеси, стрімкий розвиток медичних технологій, активна цифровізація та масштабні структурні зміни в сфері охорони здоров'я. Тенденція до поєднання вказаних впливів формує нову реальність, за якої медичні заклади будуть змушені одночасно адаптуватися до інноваційних рішень й долати зростаючі організаційно кадрові труднощі. З одного боку вказана тенденція відкриватиме нові шляхи й можливості для оновлення й модернізації сфери охорони здоров'я, підвищуватиме ефективність роботи медичних закладів й стимулюватиме впровадження сучасних моделей управління персоналом. З іншого – вказані тенденції породжуватимуть цілу низку серйозних викликів, що потребуватимуть швидкої та зваженої реакції: від дефіциту спеціалістів до необхідності постійного професійного розвитку й адаптації медичних працівників до нових стандартів та технологій. Все разом підкреслюватиме важливість комплексного підходу щодо формування кадрової політики, здатної забезпечувати стійкий розвиток сфери охорони здоров'я за умов динамічних змін.

Для досягнення довготривалої стабільності та забезпечення стійкого розвитку системи охорони здоров'я необхідно впроваджувати широкий спектр узгоджених заходів, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу галузі. До ключових напрямів такої діяльності належать:

- формування комплексних стратегій управління персоналом, що включають ретельне планування кадрових потреб, аналіз і прогнозування можливих ризиків, пов'язаних із нестачею фахівців, а також запровадження інноваційних методів роботи з медичним персоналом;

- інвестування у професійну підготовку та безперервний розвиток працівників, зокрема підтримка програм перепідготовки, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей та створення освітніх можливостей, які допомагатимуть медичним фахівцям швидко адаптуватися до нових технологічних і організаційних вимог;

- забезпечення конкурентних умов праці та безпечного робочого середовища, що передбачає гідну оплату праці, сучасні мотивувальні інструменти, сприяння професійному зростанню й створення умов, у яких медичні працівники можуть повністю реалізувати свій потенціал;

- підвищення суспільного престижу медичних професій, яке може бути досягнуте через інформаційно-просвітницькі ініціативи, удосконалення умов навчання та проходження практики, а також підтримку молодих спеціалістів на ранніх етапах їхньої кар'єри;

- розширення міжнародної взаємодії в галузі медичної освіти та кадрового обміну, що сприятиме інтеграції найуспішніших світових практик, розвитку професійної мобільності й формуванню висококваліфікованого кадрового резерву.

Лише реалізація комплексного й послідовного підходу до кадрової політики дасть змогу сформувати сучасну, витривалу та ефективну систему охорони здоров'я, здатну швидко реагувати на суспільні потреби та виклики, характерні для XXI століття.

ГЛОБАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджуються сучасні глобальні виклики, що впливають на кадровий потенціал у сфері охорони здоров'я. Визначено, що однією з ключових проблем галузі є гострий дефіцит медичних працівників, який поєднується зі старінням трудових ресурсів, зростанням рівня професійного вигорання та нерівномірним розподілом кадрів між регіонами. Такі тенденції створюють суттєві ризики для стабільності та ефективності системи охорони здоров'я як на національному, так і на глобальному рівнях.

Додатковими факторами, що загострюють кадрову кризу, виступають неефективне планування кадрової політики, недостатні інвестиції у підготовку та перепідготовку фахівців, а також незадовільні умови праці та оплати. Сукупна дія цих чинників призводить до зниження якості медичних послуг, погіршення показників здоров'я населення, зростання рівня смертності та відтоку кваліфікованих спеціалістів як у приватний сектор, так і за кордон.

У статті підкреслюється, що формування ефективної кадрової політики є стратегічним напрямом розвитку системи охорони здоров'я. Її головною метою має стати не лише забезпечення належного рівня медичного обслуговування та профілактики захворювань, але й створення умов для сталого розвитку людського потенціалу галузі. Реалізація комплексних заходів із підготовки, мотивації, підтримки та професійного вдосконалення медичних працівників є запорукою підвищення якості медичної допомоги й забезпечення доступності послуг для всіх верств населення.

Наголошено, що кадрові проблеми сучасної медицини потребують системного підходу та невідкладного вирішення, орієнтованого на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, модернізацію освітніх програм і впровадження інноваційних моделей кадрового розвитку у сфері охорони здоров'я.

Ключові слова: *кадрова політика, охорона здоров'я, дефіцит кадрів, професійне вигорання, медичні працівники, реформа сфери охорони здоров'я, державне регулювання*

Author Contributions: Conceptualization, A.B.; Writing – original draft, A.B.; Writing – review & editing, A.B.. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bez mezh: Perevahy khmarnykh tekhnolohii u sferi okhorony zdorovia [Without limits: The advantages of cloud technologies in the field of healthcare]. (n.d.). *cloudfresh.com*. Retrieved from: <https://cloudfresh.com/ua/cloud-blog/khmarni-tekhnolohiyi-okhorona-zdorovya-perevahy/> [in Ukrainian].
2. Valchuk, M. (2024). Tsyfrovizatsiia sfery okhorony zdorovia v Ukraini na shliakhu do zabezpechennia kliiento- ta patsiientoorientovanosti

[Digitalization of healthcare in Ukraine on the way to ensuring client and patient orientation]. *Tsentralnoukrainskyi visnyk prava ta publichnoho upravlinnia – Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration*, 3. Retrieved from: <https://cuju.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/63> [in Ukrainian].

3. Haida, Yu., Dluhopolska, T., & Tsiapa, N. (2025). Starinnia naselennia: tendentsii ta vplyv na strukturu natsionalnoi ekonomiky [Population aging: trends and impact on the structure of the national economy]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyvrovomu suspilstvi – Socio-Economic Relations in the Digital Societ*, 1(55). Retrieved from: <https://surl.li/utjmcc> [in Ukrainian].

4. Hromadska, N.A., Andriash, V.I., & Malikina O. (2021) Otsiniuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: modeli ta kryterii [Evaluation of public management decisions: models and criteria]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> [in Ukrainian].

5. Zhukovska, A.Yu., & Chyhur, O.V. (2022). Innovatsiini tekhnolohii nadannia medychnykh posluh [Innovative technologies for providing medical services]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economics*, 1. Retrieved from: <https://surl.cc/txqndx> [in Ukrainian].

6. Kiberataka v medychnykh zakladakh [Cyberattack in medical institutions]. (n.d.). (2024). *3lik.city.kharkiv.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/zgojrh> [in Ukrainian].

7. Kiberbezpeka v okhoroni zdorovia: hlobalni tendentsii ta vplyv Izrailiu [Cybersecurity in healthcare: global trends and the influence of Israel]. (n.d.). (2024). *itrade.gov.il*. Retrieved from: <https://itrade.gov.il/ukraine/2025/02/12/%D0%BA%D1%96%D0/> [in Ukrainian].

8. Kiberbezpeka u viiskovii medytsyni: novitni tekhnolohii ta vyklyky [Cybersecurity in military medicine: new technologies and challenges]. (n.d.). (2024). *nipo.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/toumzy> [in Ukrainian].

9. Medychna reforma v Polshchi: poslidovni kroky [Medical reform in Poland: successive steps]. (n.d.). (2022). *umj.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/bpnpde> [in Ukrainian].

10. Oksak, H.A. (2019). Telemedytsyna yak forma yakisnoho nadannia medychnykh posluh [Telemedicine as a form of high-quality provision of medical services]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine*, 2(80). Retrieved from: <https://surl.li/ulfdrx> [in Ukrainian].

11. Telemedytsyna u Shvetsii [Telemedicine in Sweden]. (n.d.). (2023). *video-doc.net*. Retrieved from: <https://video-doc.net/blog/telemedicina-v-shvecii> [in Ukrainian].
12. Telemedytsyna: vyhidna investytsiia u medychnyi startap v umovakh pandemii [Telemedicine: a profitable investment in a medical startup during a pandemic]. (n.d.). (2021). *new.minfin.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/irqqrd> [in Ukrainian].
13. Tesliuk, R., & Bidak, V. (2023). Starinnia naselennia Ukrainy ta sotsialna vrazlyvist liudei pokhyloho viku [The aging of the population of Ukraine and the social vulnerability of the elderly]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. Retrieved from: <https://surl.li/xdeazi> [in Ukrainian].
14. U Frantsii rozsliduiut ataku virusu-vymahacha na systemy likarni [France investigates ransomware attack on hospital systems]. (n.d.). (2024). *www.eurointegration.com.ua*. Retrieved from: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2021/02/17/7119887/> [in Ukrainian].
15. Shtuchnyi intelekt Watson borotymetsia iz rakom [Artificial intelligence Watson will fight cancer]. (2024). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ccisvq> [in Ukrainian].
16. Ageing. (n.d.). (2024). *www.un.org*. Retrieved from: <https://www.un.org/en/global-issues/ageing> [in English].
17. Brown, K., & Patel, R. (2021). Private sector growth and healthcare workforce dynamics. *Journal of Health Economic*, 35(2), (pp. 145-158) [in English].
18. Johnson, M., & Lee, S. (2023). Artificial intelligence in healthcare: Implications for workforce development. *Healthcare Technology Review*, 40(1), (pp. 12-25) [in English].
19. Miller, A., & Thompson, J. (2020). Employee satisfaction and retention in healthcare organizations. *International Journal of Health Management*, 15(4), (pp. 299-315) [in English].
20. Probabilistic Population Projections based on the World Population Prospects 2022. (n.d.). (2022). *population.un.org*. Retrieved from: <https://population.un.org/wpp/Download/> [in English].
21. Smith, D., Jones, L., & Carter, P. (2022). Telemedicine adoption and workforce adaptation. *Global Health Journal*, 28(3), (pp. 210-223) [in English].
22. Technology and Innovation Report 2021. (n.d.). (2021). *unctad.org*. Retrieved from: <https://unctad.org/publication/technology-and-innovation-report-2021> [in English].
23. World report on ageing and health. (n.d.). (2023). *www.who.int*. Retrieved from: <https://www.who.int/publications/i/item/978924156> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Анастасія Бабур, медичний директор Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, Одеса, Україна. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Anastasia Babur, Medical Director of Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master of Public Administration of Healthcare Institutions, Odesa, Ukraine. E-mail: kardiolog.babur@gmail.com orcid: <https://orcid.org/0009-0008-3996-1796>.

Babur, A. (2025). Global problems and prospects of human resource management in healthcare. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1215-1233. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.05>

DOI 10.34132/pard2025.30.06

Отримано: 20 червня 2025

Змінено: 15 вересня 2025

Прийнято: 13 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 20 June 2025

Revised: 15 September 2025

Accepted: 13 October 2025

Published:

30 December 2025

Wang Hongyan

INTERNATIONAL ASPECTS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF TNCs IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

The article examines the international aspects of human resource management of transnational corporations (TNCs) in the context of globalization of the world economy. The impact of globalization processes on the formation of modern models of personnel management is considered, and the main trends in the development of international HR management are outlined. Particular attention is paid to a comparative analysis of approaches to human resource management in European, American and Chinese corporations.

It is determined that European TNCs are characterized by an orientation towards social responsibility of business, a high level of social partnership between the employer and employees, adherence to the principles of equality and inclusiveness, as well as the development of a system of professional education and advanced training. American corporations are characterized by pragmatism and a focus on results: the focus is on individual efficiency, a system of material incentives, talent management and a corporate culture of leadership and innovation. Instead, Chinese TNCs combine collectivist values with a centralized management model, where loyalty to the company, discipline, long-term labor relations and an emphasis on harmony between the employee and the team play a special role.

The challenges faced by TNCs in the process of harmonizing local and global approaches to personnel management are analyzed, in

particular the issues of cultural adaptation, communication, knowledge transfer and maintaining corporate unity. The role of digitalization and artificial intelligence in the formation of new human capital management strategies at the international level is considered.

The results of the study can be used to improve the international personnel policy of TNCs, develop strategies for developing intercultural competence of managers, as well as increase the competitiveness of companies in the global environment.

Keywords: *globalization, transnational corporations, human resource management, personnel policy, intercultural interaction, European approach, American approach, Chinese approach.*

Statement of the problem in a general form. In the conditions of modern global competition, the international competitiveness of each country depends less and less on traditional material factors – such as reserves of natural resources, the level of wages or the cost of production capacities. The world economy is gradually moving to a model centered on knowledge, intellectual capital and the ability of society to effectively use human potential. The fundamental basis of the long-term competitive advantages of any state is its human resources – people, their professional knowledge, value system, desire to achieve set goals, readiness for self-development, creativity and innovative thinking. It is these features that determine the country's ability to create new technologies, develop entrepreneurship, improve organizational structures and effectively respond to the challenges of the global market. Countries that invest in the development of human capital – education, science, professional training, culture and health of the nation – receive powerful advantages in the form of high labor productivity, sustainable economic growth and increased welfare of citizens. At the same time, those states that focus only on the use of natural or financial resources are gradually losing their positions in the world economic system. Decisions in the field of personnel management at enterprises are formed under the influence of a wide range of external and internal factors. These include the economic situation in the country, state policy in the field of labor, the level of

development of education, technological changes, the state of the labor market, as well as corporate culture and strategic goals of the organization itself. At the same time, many of these factors do not directly depend on personnel managers or other employees of the company, which often limits their ability to influence the results of management decisions.

Therefore, successful human resource management in modern conditions requires a systemic approach that takes into account not only the internal needs of the organization, but also external trends – socio-economic, technological and cultural [12]. Only under such conditions can human potential become a real source of competitive strength of the state and its enterprises. These factors can be formed both under the influence of internal processes of the organization itself and under the influence of the external environment. Most of the factors that determine the organization of work with personnel and methods of managing people at enterprises have a pronounced national character, that is, they reflect historically formed traditions, cultural features and social norms of a particular society. For example, the management style, the system of employee motivation, the approach to collective responsibility or the assessment of work results largely depend on the mentality, values and management customs inherent in a particular country.

At the same time, there are a significant number of factors whose influence is determined not so much by national specifics as by the features of the organizational culture of a particular enterprise, the level of technological development, the scale of production and the type of products produced. Thus, companies focused on innovative technologies and a high level of automation require a different personnel management system than enterprises in traditional industries, where physical labor or experience in working in a team plays an important role.

In the context of the transformation of the national economy and the transition to market relations, the task of creating effective, competitive organizational structures focused on market needs is of particular importance. This, in turn, necessitates the study and creative use of the experience of leading foreign companies in the field of human resources management. However, borrowing foreign management models cannot be a direct copy. Successful use of practices developed in developed

countries requires deep adaptation to the realities of the domestic economy, legal framework, social conditions and mental characteristics of employees. Only taking into account these factors will allow the formation of an effective personnel management system that will not only meet market requirements, but also contribute to the sustainable development of enterprises and increase their competitiveness.

Results and Discussion. Today, all organizations, without exception, regardless of the form of ownership, size or field of activity, have a constant need for qualified personnel and effective management of them. Important components of this activity are the attraction of new employees, their professional adaptation, motivation for productive work, assessment of competencies and control over the performance of job duties. It is these processes that determine the level of productivity of the organization, its competitiveness and ability to develop. At the same time, the practice of human resource management (HRM) in different countries has its own characteristics and differs significantly depending on socio-economic, cultural and legal conditions. Each country has its own approaches to personnel selection, motivation systems, personnel development, assessment of work results and building labor relations between the employer and employee [12]. Such differences in approaches to HRM are due to a number of factors, among which we can distinguish:

- economic conditions – the level of development of the national economy, the structure of the labor market, the level of wages and unemployment;
- legal environment – labor legislation, state employment standards, social protection system for employees;
- cultural and national characteristics – traditions, values, attitude to work, hierarchy and collective responsibility;
- educational level of the population – system of training and retraining of personnel, development of vocational education;
- technological level of development – degree of automation, digitalization and innovation of production processes;
- organizational culture – management style, internal communications, system of corporate values [6; 15].

Thus, although the basic tasks of HRM – attraction, development and retention of personnel – are universal for all organizations in the world, the methods of their implementation largely depend on the national context, cultural traditions and strategic priorities of a particular country or company. That is why an effective human resources management system must be flexible, take into account the external environment and adapt to the socio-economic conditions in which the organization operates [5].

First of all, it is necessary to take into account the existing cultural features, since they significantly affect the features of labor organization and personnel management. The following features can also be attributed to the above-mentioned features: people's attitude to their professional activities; the formation and stability of ideas about the interaction of employees with the team; the presence or absence of the concept of justice and honesty in various work situations; the amount of wages and other material rewards as a significant motivating factor. For example, in Japan, special attention and importance have become attached to teamwork and collective responsibility, while in the USA, individual initiative and personal achievements are mostly valued. As for European countries, for example, in Sweden, social justice and equality are considered an important aspect of motivation, while in countries with a developed market economy (for example, in Singapore), material incentives and career advancement are considered the main aspect. At the same time, most modern researchers emphasize the special importance of cultural factors in business, which are gradually changing under the influence of global changes [14]. This is because globalization and the unification of business processes contribute to the harmonization of business methods. Increasingly, successful company management depends on technical and professional aspects – process optimization, the introduction of modern technologies, analytics and effective management – which are less influenced by national culture. For example, the introduction of automated personnel management systems or the use of global performance assessment standards allows companies to work equally effectively in different countries, regardless of local cultural characteristics.

Secondly, the legislative aspects of personnel management vary significantly across countries. The norms and provisions of most laws and regulations governing employment, dismissal procedures, occupational health and safety requirements, protection of the rights of temporary and part-time workers, as well as a number of key provisions governing labor relations can vary significantly across countries. For example, the United States has fairly strict laws on equal opportunities and the prohibition of discrimination in the workplace. In contrast, EU countries focus on labor protection, social guarantees, and protection of employees' working hours. It is worth mentioning the experience of France and Germany, which have fairly strict dismissal procedures and a high level of social protection. European countries with less developed labor law systems use these norms less formally. That is why the legislative environment directly affects labor organization, personnel management policies, and motivation methods, forcing companies to adapt their own approaches to specific national conditions and legal requirements [1].

Thirdly, modern economic conditions in most countries significantly affect the peculiarities of labor organization and personnel management. Key indicators that determine these conditions include the unemployment rate, economic growth rates, and the degree of competition in the market. For example, in countries with high unemployment, companies have a greater choice of employees, but at the same time they are faced with the need to maintain motivation and retain key personnel. Intense competition in the market forces enterprises to implement flexible approaches to personnel management – to use adaptive work schedules, professional development programs, motivation and reward systems that correspond to market dynamics. Modern companies are constantly searching for new methods of human resource management, which allows them to strengthen their competitive advantages, increase the productivity and efficiency of personnel work. For example, in most Asian countries, given the rapid development of the economy, most companies resort to active implementation of training and advanced training programs in order to quickly adapt their own personnel to new technologies. In European countries and the USA, attention is focused on flexible working conditions, remote work and innovative motivational

systems that contribute to the active attraction and retention of highly qualified specialists [3].

Fourth, it is worth eliminating the significant influence of the traditional system of labor relations in the country on the practice of personnel management. In particular, it covers almost all the interaction of the state with regard to labor disputes and conflicts, the degree of development of the trade union movement, as well as the nature of relations between trade unions and employers. For example, in countries such as Germany or Sweden, the state plays a key role in monitoring compliance with labor legislation, and trade unions take an active part in the processes of forming working conditions and social guarantees. With this approach, cooperation between employers and employees is often of a partnership nature, and conflicts are resolved exclusively through negotiations and collective agreements [10]. In countries where trade unions are less organized or the state does not play an active role in resolving labor disputes, the relationship between employers and employees is more conflictual and unstable. This state of affairs forces us to look for our own mechanisms for resolving conflicts, systems of internal motivation and methods of supporting productive labor relations. In other words, effective organization of personnel management is impossible without due consideration of the peculiarities of the national system of labor relations, the level of influence of trade unions and the role of the state in protecting the rights of employees [13].

Fifth, the role of the state in the field of vocational and technical education has a significant impact on the development of human resources and the effectiveness of personnel management. If the state does not pay enough attention to the training of qualified personnel, companies have to independently invest significant resources in the training and advanced training of their employees. This may include the organization of internal training, internships, mentoring programs and certification courses. On the contrary, in countries with a developed state system of vocational and technical education, enterprises receive already trained specialists, which significantly reduces the costs of their training and allows for faster integration of new employees into production processes. For example, in Germany, a dual education system is known,

where students combine training in vocational institutions with practice at enterprises, which provides companies with highly qualified workers ready for professional activity from day one [2]. Thus, the active role of the state in the training of qualified personnel not only reduces the costs of companies for training, but also increases the overall level of productivity and competitiveness of business in the country [4].

The existing experience of European, American and Chinese firms allows us to track current trends and the introduction of innovations in the principles and methods of human resource management. It should be noted that the Western European HRM model is similar to the American one in many aspects. The main difference is that in the EU countries there is a stricter regulation of labor relations: hiring and firing procedures, social security, workplace safety, working hours, trade union activities and other key aspects of labor relations are controlled by law in more detail and strictly than in the USA [16].

Today, European states are increasingly seeking to harmonize existing employment practices between all member states of the European Union, and the concept of joint decision-making has already become familiar to most of them. At the same time, despite the adoption of a significant number of legislative acts regulating personnel and human resources management (in particular, norms on occupational health and safety, ensuring equal opportunities for women in the field of employment, as well as minimum employment guarantees), labor legislation and business practices in different EU countries remain somewhat different. The greatest discrepancies are observed in the procedures for hiring and firing employees, conditions of employment, rules for providing temporary work, opportunities for obtaining leave in connection with pregnancy and childbirth, family circumstances or training, as well as in the procedure for hiring and firing personnel [18]. For example, in France and Belgium it is prohibited to use job advertisements in the media as hidden advertising of the company – that is, when in fact there are no jobs, and the purpose is only to promote the employer's brand. In France, it is also not allowed to indicate the maximum age of the candidate in advertisements – this is considered a manifestation of age discrimination. Violation of this requirement may result in a fine being

imposed on the employer [11]. In addition, French labor law prohibits the inclusion in questionnaires or forms for candidates of questions concerning their political views, religion, union membership, or marital status, as this information is not relevant to the employee's professional qualifications.

Similar restrictions exist in other European countries. For example:

- in Germany, employers are not allowed to ask candidates about their pregnancy or plans to start a family, as this violates the principle of equal opportunities;
- in the UK, any form of discrimination based on age, gender, nationality or religious beliefs during personnel selection is considered a violation of the Equality Act;
- in Sweden, employers are obliged to ensure full transparency in the selection of candidates, and all tests or interviews must be impartial and justified by the requirements of the position;
- in the Netherlands, the applicant has the right to refuse to answer questions that are not related to professional activities, in particular regarding health or sexual orientation [8].

Thus, in most EU countries there is a clear trend towards raising ethical standards in the recruitment process and protecting the privacy of candidates. In Germany, in particular, the methods of personnel selection used in enterprises must be agreed with the works councils (Betriebsrat) and comply with federal law [9]. Candidates for vacant positions have a number of legally enshrined rights – in particular, the right to protection of private life, guaranteed respectful treatment during selection, reimbursement of interview expenses, and protection from inappropriate or personal questions concerning, for example, political beliefs, marital status or religious affiliation.

In Italy, all job advertisements must comply with the requirements of the State Labor Statute (Statuto dei Lavoratori), which prohibits any mention of political or religious beliefs, trade union membership, ethnic origin or other characteristics that could be grounds for discrimination [26].

In Spain, a 1982 law guarantees candidates the right to privacy during employment. In addition, the public employment service has

the power to prohibit the publication of advertisements that potentially contain elements of discrimination based on sex, age or nationality, although in practice such controls are rare.

In Belgium, job applicants enjoy the right to protection of personal information under the national collective labour agreement concluded between trade unions and employers' associations. During interviews, it is prohibited to ask questions about marital status, family plans or pregnancy. In addition, the employer is obliged to return all documents submitted by the applicant if he/she is not hired.

The notice periods for dismissal and the procedure for paying compensation in the event of unfair or unjustified dismissal also vary across the European Union. For example, in Germany this period can be up to seven months depending on the length of service, while in France it is usually between one and three months. In the United Kingdom, an employee is entitled to compensation, the amount of which is determined depending on age, earnings and the length of the employment relationship. Thus, despite the common goal of ensuring fairness and non-discrimination in the workplace, national employment systems in Europe retain their own characteristics, reflecting the social traditions and level of development of labor legislation in each state [20].

In most Western European countries, a legally established system of industrial democracy operates, which involves the participation of employees in making decisions related to the management of the enterprise. This approach helps to increase the level of trust between employers and employees, and also strengthens social partnership in enterprises.

Researchers often take the German model of industrial democracy as a benchmark, since it is one of the most developed and systematic in Europe. Its structure includes:

- works councils (Betriebsräte), which are elected by employees and have the right to participate in resolving issues related to working conditions, schedules, advanced training, etc.;
- representation of employees in the supervisory board of the enterprise (Aufsichtsrat), where they have the right to vote along with the owners or shareholders;

– participation of personnel representatives in executive committees, which allows influencing the company's strategic decisions [19].

Similar elements of industrial democracy exist in other European countries, in particular:

– in Sweden, employee representatives are mandatory members of the boards of directors of large companies, and trade unions actively participate in negotiations on collective agreements;

– in Denmark, employees have the right to elect up to a third of the board of directors, which ensures equal discussion of issues related to personnel policy or working conditions;

– in France, there are company committees (Comités sociaux et économiques) that deal with issues of labor protection, social security and staff training;

– in the Netherlands, works councils have broad consultative powers: without their consent, it is impossible to make a decision to dismiss employees or change working conditions [19].

Today, the countries of the European Union continue to actively harmonize human resource management systems, striving to create common standards of corporate governance based on partnership, equality and social responsibility of business.

The American system of personnel management emphasizes the initiative and responsibility of employees, selects and promotes personnel, focusing on their strengths. It is believed that the employee has the desire and ability to be loyal to the company, and those who do not meet the established standards can be fired. Motivation in American companies is often based on a system of incentives and punishments. Unlike many other countries, in the USA there is open communication both vertically (manager-subordinate) and horizontally (between colleagues), and working relationships are often informal [23].

Economic activity in the USA is determined by market forces. Fierce competition and constant change of business entities contribute to high mobility of the workforce: employees are ready to move quickly to where there are jobs. Another important factor is the constant influx of immigrants, which ensures the replenishment of qualified personnel even

in conditions of declining birth rates. Because of this, the workforce in the USA is younger than in most European countries or in the countries of the East. Human resource management in American companies is based on scientific research, advisory support and a developed management infrastructure. The human resource management function is one of the most centralized in US companies, second only to the financial department in terms of centralization [21].

Leading American corporations strive to use the psychological characteristics of employees as effectively as possible, forming in them a «sense of victory» familiar and close to Americans. American companies are characterized by a complex, comprehensive and continuous impact on personnel that goes beyond production activities and covers all areas of an employee's life – from family and everyday life to culture, education and recreation. This contributes to the employee's identification with the company's organizational system and increases the effectiveness of human resource management. American organizations are also characterized by a special spirit of competition, more pronounced than in companies in other countries. In advanced American companies, emphasis is placed on the development of informal competition among creators of new products, innovative forms of service and other areas where individual achievements are important.

American companies pay significant attention to work with personnel. Of particular importance in their personnel policy are the principles and requirements for employees who are hired. Traditional methods of personnel selection involve an emphasis on specialized knowledge and professional skills. American specialists are usually deeply professionalized in a narrow field, which limits their opportunities for advancement through management levels and causes high staff turnover. However, recently, American companies have been actively adopting the experience of Eastern countries, combining professional skills with teamwork and awareness of the importance of personal contribution to the common result [22].

Today, in many industries in Europe and the United States, there is a desire to review and improve traditional principles of personnel management to increase productivity. This desire is largely due to the

concern of managers about the successes of Eastern companies in the competitive struggle. In particular, to increase labor efficiency, group forms of work organization are widely introduced – partially autonomous groups and quality groups. A similar goal is achieved through the creation of flat management hierarchies, when the coordination functions previously performed by managers are transferred directly to groups (the «lean organization» method) [24]. Active involvement of employees in planning and improvement processes is implemented, for example, through Japanese programs of continuous improvement, which sometimes gives impressive results.

Today, an administrative model of personnel management is widespread in China, which is based on a clear hierarchy, strict adherence to rules and centralized decision-making. At each level of management, there is a strict definition of the function, and managers exercise control over the implementation of the tasks at each stage in order to ensure and maintain discipline and stability in work. A feature of Chinese management technologies is the fact that they are necessarily formed under the influence of Confucian values, which are deeply integrated into the national psychology in China. Among such values, we can include respect for elders, loyalty to the leader, the priority of collective interests over individual ones, and an emphasis on social harmony. Under the conditions of such a cultural tradition, the manifestations of initiative by an individual employee are perceived as inappropriate or even devoid of respect, which naturally leads to a slowdown in the implementation of new management approaches that are focused on project work by middle managers and specialists. For example, in most Chinese companies, employees are quite reluctant to offer new ideas or non-standard solutions without direct approval from management. This approach can somewhat slow down the speed of decision-making and the flexibility of the organization, making it difficult to introduce innovations and modernize production and service processes. However, it is the establishment and adherence to this approach that ensures the stability and predictability of the campaign, reduces conflicts within the team and helps maintain discipline at all levels of management. Another manifestation of the influence of Confucian values can be considered the emphasis on mentoring and transferring knowledge

from experienced managers to junior employees. This ensures the gradual accumulation of corporate experience and the stability of professional development, but at the same time can limit creativity and rapid response to market changes [22].

In addition, most modern Chinese companies are increasingly focused on activating human resources and effective positioning in the labor market. To do this, companies are developing comprehensive motivation systems that include not only material incentives in the form of various bonuses, premiums, allowances, etc., but also social benefits, including: health insurance, wellness programs, flexible work schedules, and support for family values. Most companies are also actively implementing professional development and training programs aimed at improving the competencies and competitiveness of personnel in the domestic and international markets. For example, large Chinese corporations are actively investing in internal training and internships for young specialists. Such companies are actively developing their own educational platforms and training centers, where young specialists have the opportunity to gain the necessary knowledge in the field of digital technologies, project management, and innovation management. Chinese companies are also actively implementing mentoring and experience exchange programs between different divisions, trying to combine traditional Chinese values (discipline, collectivism, loyalty) with modern management approaches focused on innovation and creativity. These actions allow most Chinese companies to retain talented specialists, increase labor productivity, and gradually integrate strategic approaches to personnel management, while preserving traditional cultural values and meeting modern requirements of the global market [7].

We can predict that the next stage in the development of the HR system in Chinese companies will be a new strategic model, which will involve close integration of personnel policy with the company's long-term business goals. This approach will allow not only to optimize the use of human resources, but also to plan the company's strategic development, harmonizing the competencies and motivation of employees with the overall business strategy. Similar models are quite actively implemented in the activities of international corporations,

which enhances their versatility and effectiveness in various cultural and economic contexts. A significant part of advanced Chinese companies has already successfully combined traditional values with a strategic approach: they form mentoring systems, encourage the exchange of ideas within teams, and introduce project groups, where middle managers receive more freedom to make decisions. The spread of these practices gradually forms a culture in which strategic HR management becomes more dynamic, and employees are more involved in the implementation of the company's long-term goals [17].

Thus, the existing international aspects of human resources management in TNCs under the conditions of increasing globalization processes cover an increasingly wide range of tasks related to the effective functioning of personnel in different countries and cultural environments. The main areas include:

- management of international mobility of employees, including planning and organizing business trips, transfers and work abroad;
- adaptation of management policies and practices to different cultural, economic and legal conditions;
- development of unified standards of personnel management that ensure consistency of processes on a global scale;
- as well as coordination of the activities of divisions in different countries to achieve the strategic goals of the corporation [25].

Key tasks in this context are the attraction, retention and development of high-level professionals from different countries, the formation of a global personnel strategy that takes into account the needs of both the parent company and local markets [27]. This involves ensuring that management practices comply with local legislation, cultural and social characteristics, as well as implementing training, motivation and staff development programs that stimulate professional growth and employee loyalty. In the context of global competition for highly skilled employees, strategic human resource management is becoming not only a tool to support business processes, but also a key factor in the competitiveness of a transnational corporation.

Conclusions. Thus, the key aspects of international human resource management in TNCs today are:

– international employee mobility: which includes a number of measures for hiring, moving, adapting and supporting employees working in different countries; planning international business trips, organizing the work of expatriates and ensuring their social and professional adaptation. For managers working abroad, special training programs are developed, including foreign language learning, intercultural communication courses, adaptation to new cultural and social conditions, as well as stress management associated with working in another country. These measures help reduce the risk of professional burnout and improve global efficiency;

– cultural integration and management: adapting personnel policies to local cultural norms and values is crucial for preventing conflicts and improving efficiency. This includes developing procedures that take into account different traditions, religious holidays, communication styles and management practices that differ in different countries. It is also important to develop intercultural communication and cooperation between employees from different regions, which contributes to the formation of effective global teams and improves mutual understanding between employees;

– talent management and their development requires a systematic approach to identifying promising employees and creating conditions for their professional growth. Multinational corporations develop global training and career development programs, standardized for all divisions, but adapted to the specifics of a particular market and culture. This allows for the simultaneous development of a talent pool and leadership competencies in different countries;

– remuneration and motivation through the development of reward systems and motivation programs in an international context should take into account both global standards and local conditions. It is important to create fair and competitive compensation systems that take into account the standard of living, tax policies and social expectations in different countries. In addition, motivation programs should combine international elements, such as bonuses for achieving corporate goals, with local incentive measures, including social benefits and recognition of achievements at the national level;

- performance management by establishing uniform performance indicators and labor standards, which will ensure the consistency of employee performance in all countries where the corporation operates. Developing a performance evaluation and feedback system that applies to all employees, regardless of their location, promotes transparency, develops professional skills and maintains high standards of performance worldwide;

- compliance with regulatory acts and requirements, which is mandatory for all multinational corporations. In this context, it is important to develop a comprehensive HR strategy that simultaneously takes into account the company's global goals and the specifics of the local labor market. Such an approach will ensure compliance with legislation, support corporate culture and ensure effective personnel management in many countries.

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті досліджено міжнародні аспекти управління людськими ресурсами транснаціональних корпорацій (ТНК) в умовах глобалізації світової економіки. Розглянуто вплив глобалізаційних процесів на формування сучасних моделей управління персоналом, а також окреслено основні тенденції розвитку міжнародного HR-менеджменту. Особливу увагу приділено порівняльному аналізу підходів до управління людськими ресурсами в європейських, американських та китайських корпораціях.

Визначено, що для європейських ТНК характерною є орієнтація на соціальну відповідальність бізнесу, високий рівень соціального партнерства між роботодавцем і працівниками, дотримання принципів рівності та інклюзивності, а також розвиток системи професійної освіти і підвищення кваліфікації. Американські корпорації відзначаються прагматичністю та орієнтацією на результат: у центрі уваги – індивідуальна ефективність, система матеріального стимулювання, управління талантами та корпоративна культура лідерства й інновацій. Натомість китайські ТНК

поєднують колективістські цінності з централізованою моделлю управління, де особливу роль відіграє лояльність до компанії, дисципліна, довгострокові трудові відносини та акцент на гармонії між працівником і колективом.

Проаналізовано виклики, з якими стикаються ТНК у процесі гармонізації локальних і глобальних підходів до управління персоналом, зокрема питання культурної адаптації, комунікації, трансферу знань і підтримання корпоративної єдності. Розглянуто роль цифровізації та штучного інтелекту у формуванні нових стратегій управління людським капіталом на міжнародному рівні.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення міжнародної кадрової політики ТНК, розроблення стратегій розвитку міжкультурної компетентності менеджерів, а також підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі.

Ключові слова: глобалізація, транснаціональні корпорації, управління людськими ресурсами, кадрова політика, міжкультурна взаємодія, європейський підхід, американський підхід, китайський підхід.

Author Contributions: Conceptualization, W.H.; Writing – original draft, W.H.; Writing – review & editing, W.H. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bilokudria, A.V., & Ivanova, O.Yu. (2024). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia liudskymy resursamy [Foreign experience in human resources

management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php> [in Ukrainian].

2. Buhaichuk, V., Davlikanova, O., & Lylyk, I. (2022). Praktychnyi posibnyk. Ontolohiia dualnoi osvity: dosvid Nimechchyny ta Ukrainy [Practical guide. Ontology of dual education: experience of Germany and Ukraine]. *mon.gov.ua*. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2023/03/10.pdf> [in Ukrainian].

3. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Personnel management in the modern structure of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 35. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105> [in Ukrainian].

4. Hren, L.M. (2020). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia profesiino-tekhnichnoi osvitoiu Ukrainy: teoretyko-metodolohichniy aspekt zmistu ta praktyky vykorystannia [Mechanisms of state management of vocational education in Ukraine: theoretical and methodological aspects of content and practice of use]. *repositc.nuczu.edu.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/kpfhcb> [in Ukrainian].

5. Danyliuk, I., Babala, L., & Khoma, N. (2022). HRM-systemy upravlinnia personalom [HRM systems of personnel management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 32(3). Retrieved from: <https://doi.org/10.35774/econa2022> [in Ukrainian].

6. Dashko, I.M. (2016). Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Development of innovative technologies of personnel management at enterprises in modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 9. Retrieved from: <https://surl.li/lkquiy> [in Ukrainian].

7. Demianova, Yu.O., & Sarkisian, L.H. (2016). Modeli upravlinnia v kytaiiskykh ta zakhidnykh korporatsiiakh [Management models in Chinese and Western corporations]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva Donetskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl Stus Donetsk National University*, 8, (Vol 2). Retrieved from: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/3912/3945> [in Ukrainian].

8. Denysenko, M.P., Budiakov, O.Iu., & Voloshchuk, Yu.V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel

management]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii : Ekonomika – Scientific Notes of the University «KROK». Series: Economics*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_2_18 [in Ukrainian].

9. Zaluchennia pratsivnykiv do upravlinnia vyrobnytstvom u Nimechchyni [Involvement of employees in production management in Germany]. (n.d.). (2020). *www.dgb.de*. Retrieved from: <https://surl.li/cyauvj> [in Ukrainian].

10. Kailo, I.Yu. (2020). Perevahy ta nedoliky pravovoho rehuliuвання nahliadu i kontroliu za dotrymanniam trudovoho zakonodavstva Ukrainy v suchasnykh umovakh [Advantages and disadvantages of legal regulation of supervision and control over compliance with labor legislation of Ukraine in modern conditions]. *Yurydychna nauka – Legal science*, 7 (109). Retrieved from: <https://journal-nam.com.ua/index.php/journal/article/view/457> [in Ukrainian].

11. Kibalnyk, L., Kravchenko, O., & Kushnirenko, D. (2024). Mizhnarodni pidkhody do upravlinnia liudskymy resusamy: adaptatsiia dlia Ukrainy u voiennyi ta povoiennyi period [International approaches to human resource management: adaptation for Ukraine in the war and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view> [in Ukrainian].

12. Kostraba, Ye., & Andriiash, V. (2025). Systema upravlinnia personalom: poniatiino-zmistovyi analiz [Personnel management system: conceptual and substantive analysis]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 18. Retrieved from: <https://surl.li/grmiad> [in Ukrainian].

13. Losieva, E., & Dashko, I. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku upravlinnia personalom [Modern trends in the development of personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. Retrieved from: <https://surl.lu/upqwtm> [in Ukrainian].

14. Parkhomenko, N.O. (2021). Tendentsii innovatsiinoho rozvytku mizhnarodnykh i vitchyznianskykh biznes-system u hlobalnomu biznes-seredovyshchi [Trends in the innovative development of international and domestic business systems in the global business environment]. *Biznes-inform – Business Inform*, 5. Retrieved from: <https://surl.li/vbyvrb> [in Ukrainian].

15. Plisko, V.R. (2025). Teoretychni osnovy stratehichnoho pidkhodu do rozvytku kadrovoho potentsialu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical foundations of a strategic approach to the development of human resources in the enterprise management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9. Retrieved from: <https://surl.li/lqdkvn> [in Ukrainian].

16. Suslov, P. (2024). Porivniannia styliv upravlinnia v mizhnarodnykh kompaniiakh:ievropeiskyi, amerykanskyi ta yaponskyi pidkhody [Comparison

of management styles in international companies: European, American and Japanese approaches]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 21. Retrieved from: <https://surl.li/ahtilf> [in Ukrainian].

17. Kharchenko, T., & Rong, M. (2023). Motyvatsiia talantiv yak metod sotsialno-ekonomichnoho rozvytku upravlinnia personalom [Talent motivation as a method of socio-economic development of personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 52. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2654> [in Ukrainian].

18. Shostak, L.V., Boloban, Ye.O. (2018). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov economic bulletin*, 3. Retrieved from: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf [in Ukrainian].

19. Emre Cakir, A. (2001). American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case? *Marmara Journal of European Studies*, 9(1) 155. Retrieved from: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474> [in English].

20. Gooderham, P., Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21(1). Retrieved from: <https://surl.li/zkpgat> [in English].

21. Konrad, A.M., Deckop J.R. (2001). Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3). Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/01437720110398374> [in English].

22. Martinsons, M.G., Davison, R.M. (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005> [in English].

23. Mitu, E.I., Vasic, M. (2018). Comparative management of human resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies*, 9(1). Retrieved from: <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010> [in English].

24. Project Management за принципами Lean [Project Management za pryntsyamy Lean]. (n.d.). (2024). *lean.org.ua*. Retrieved from <https://lean.org.ua/education/online-courses/lean-project-management/> [in Ukrainian].

25. Santos, G., Sá, J.C., Felix, M.J., Barreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavova, K., & Stefanovic, M. (2021). New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 13(11). Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su13116149> [in English].

26. Statuto dei lavoratori. (n.d.). (2024). *www.altalex.com*. Retrieved from: <https://www.altalex.com/documents/codici-altalex/2014/10/30/statuto-dei-lavoratori> [in Italian].

27. Storey, J. (2007). Human Resources Management: A Critical Text (3rd edition). *books.google.com.ua*. Retrieved from: <https://books.google.com.ua/> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Хунянь, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: uscec@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2033-4656>.

Wang Hongyan, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: uscec@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2033-4656>.

Hongyan, W. (2025). International aspects of human resource management of TNCs in the conditions of globalization. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1234-1255. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.06>

DOI 10.34132/pard2025.30.07

Отримано: 20 червня 2025

Змінено: 17 вересня 2025

Принято: 14 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 20 June 2025

Revised: 17 September 2025

Accepted: 14 October 2025

Published:

30 December 2025

Meng Xia

INTERNATIONAL COOPERATION IN HEALTH CARE: PROBLEMS AND TRENDS

The article provides a comprehensive analysis of international cooperation in the field of health care in the context of globalization processes and increasing interdependence of states in matters of public health. The theoretical foundations of international cooperation in the medical field, its institutional support and key areas of development are considered. Particular attention is paid to the activities of the World Health Organization (WHO) and the European Union as leading actors in the formation of global health care policy.

The main problems of international cooperation are identified, including the unevenness of financial and technological resources between countries, insufficient coordination of regulatory and legal acts, differences in standards of medical services, as well as political, socio-cultural and ethical barriers in the implementation of joint programs. The consequences of the COVID-19 pandemic as a key catalyst for the transformation of international cooperation systems in the field of health care are analyzed.

Current trends in the development of international partnership are outlined: digitalization of medical systems, development of telemedicine, creation of global platforms for the exchange of medical data, implementation of collective health security programs and formation of joint mechanisms for responding to emergencies. The importance of interstate coordination in the field of infectious disease prevention,

combating non-communicable diseases and strengthening the potential of health care systems in developing countries is emphasized.

The conclusion is made that effective international cooperation in the field of health care is a strategic condition for ensuring global security, sustainable development and increasing the level of well-being of the population. It requires strengthening institutional interaction, improving legal mechanisms, increasing funding and harmonizing national strategies with international standards.

Keywords: *international cooperation, health care, globalization, WHO, international organizations, public health, pandemic, sustainable development, telemedicine, global security.*

Statement of the problem in a general form. Today, in the context of globalization, the rapid development of international relations and the growth of interdependence of states, the issue of ensuring an adequate level of health care is becoming particularly urgent. Global challenges – such as pandemics, the increase in the prevalence of non-communicable diseases, environmental threats, humanitarian crises and military conflicts – show that public health problems go far beyond national borders. An effective response to these challenges requires consolidated efforts of the international community, the exchange of scientific knowledge, medical technologies and joint development of strategies to counter global threats. That is why international cooperation in the field of health care is becoming a key factor in ensuring the sustainable development of humanity, strengthening public health systems and the implementation of fundamental human rights. The field of health care is one of the most important and strategically significant sectors of the economy of any state, as it directly affects the formation and development of human capital, labor productivity, social stability and welfare of society. An effective health system ensures the sustainable functioning of labor resources reduces the level of social risks and contributes to improving the quality of life of the population.

The human right to health protection and to receive medical care is one of the fundamental and inalienable rights guaranteed by interna-

tional law. According to art 25 of the Universal Declaration of Human Rights (1948), everyone has the right to a standard of living adequate for the health and well-being of himself and his family, including adequate food, housing and medical care [8]. Art. 12 of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (1966) states that States Parties recognize the right of everyone to the highest attainable standard of physical and mental health, and undertake to create the necessary conditions for its realization [17].

In order to coordinate international efforts in the field of health, the World Health Organization (WHO) was established – a specialized agency of the United Nations, this determines the strategic directions of the development of global health policy. WHO plays a leading role in solving international medical and social problems, develops regulatory standards, coordinates scientific research, provides technical assistance to member states and monitors the epidemiological situation in the world. Its activities are aimed at strengthening the potential of national health systems, increasing the level of accessibility of medical care and protecting the fundamental human right to life and health [4].

Results and Discussion. For a long time, the key responsibility for solving problems in the field of health care rested mainly with national governments, which independently formed policies and determined the directions of development of the medical care system. However, with the strengthening of regional integration processes, deepening interdependence between states and the intensive growth of the scale of cross-border migration of people, there is a gradual rethinking of traditional approaches to organizing international governance in this area. In modern conditions, the need for joint actions at the supranational level is becoming increasingly obvious, because individual countries are no longer able to effectively confront global health threats alone. This necessitates the formation of agreed standards, the creation of comprehensive coordination mechanisms, strengthening institutional interaction and the establishment of a systematic exchange of experience, information and best practices between states. Such an approach contributes to increasing the effectiveness of international cooperation and allows for a more rapid response to challenges that go beyond national borders [5].

The development of the institutional environment of the economy, in particular in the field of health care, often occurs through borrowing or «importing» institutions from other countries. However, the direct transfer of such institutions is a rather complex and not always effective process. This is due primarily to significant differences in the levels of socio-economic development, cultural traditions, political systems and management practices of different states. As a result, institutions that are effective in one country may be of little use or even ineffective in another, since in the new conditions they do not find appropriate implementation mechanisms. The problem of inconsistency between formal and informal institutions deserves special attention. Differences in informal norms – such as work culture, business ethics, the level of trust in society or attitude towards state institutions – often cause incoherence between the state, business and other economic agents. When importing both formal and informal institutions, numerous social and economic relationships are almost always disrupted, which complicates the adaptation process. The more such relationships are disrupted, the more painful the process of institutional borrowing becomes: the level of formalization of informal rules increases, the effectiveness of established institutions and their ability to function organically in a new environment decreases. Formal institutions that most often «take root poorly» in new conditions include the principles of free competition, effective partnership between the state and business, and informal institutions include labor ethics, norms of professional behavior and ethical standards of business. Thus, the success of institutional reforms largely depends not only on the correct choice of models for borrowing, but also on the ability to adapt them to the specifics of the national environment [24].

As an attempt to comprehend and systematize new socio-economic trends that emerged at the end of the twentieth century, the Concept of Global Public Goods was formed [7; 33]. Its emergence was a logical continuation of the development of the theory of public and private goods, which was engaged in the analysis of the boundaries and mechanisms of the functioning of the market and the state in ensuring the needs of society [23].

The main idea of this theory is that there are certain areas of economic

activity where the market cannot work effectively. In such areas, the so-called market failures arise. In these situations, society does not receive the required volume of goods and services. Therefore, the intervention of the public sector is necessary. The state takes on the task of ensuring the production, distribution and use of public goods. Such goods are available to all people, and no person can be excluded from them. They are aimed at satisfying the common needs of citizens, maintaining stability and ensuring equal access to important resources and services for each member of society. Public good theorists have developed various classifications of goods, based on various combinations of their properties – such as openness of access, non-rivalry in consumption, non-excludability of use, etc. [21]. These classification approaches allow for a deeper understanding of the nature of each type of benefit, to determine its place in the system of economic relations, and to outline the appropriate mechanisms for its provision.

Understanding the essence of a particular good, its characteristics and socio-economic significance is key to the effective organization of production, distribution and consumption processes. This is especially relevant not only at the local or national levels, but also on a global scale, when it comes to such socially important resources as healthcare, environmental safety, education or the stability of financial systems [11]. That is why the concept of global public goods has become a methodological basis for rethinking the role of international institutions, states and intergovernmental organizations in ensuring the sustainable development of humanity.

The healthcare sector occupies an important place in the structure of public goods and belongs to one of the most important elements of the socio-economic system (fig. 1).

Services provided in the healthcare sector belong to a special type of life goods. They do not create a material product in the usual sense for economics, because their result cannot be measured in the form of physical goods. However, these services form an important intangible effect. It directly affects the health of people, their level of well-being, the quality of daily life and its duration. That is why medical services have a unique social and economic value. They provide not only the treatment of

diseases, but also support the working capacity of the population, reduce the level of social risks and increase the overall stability of society. Thus, health care plays a key role in the development of human potential and strengthening the socio-economic progress of the country [9].

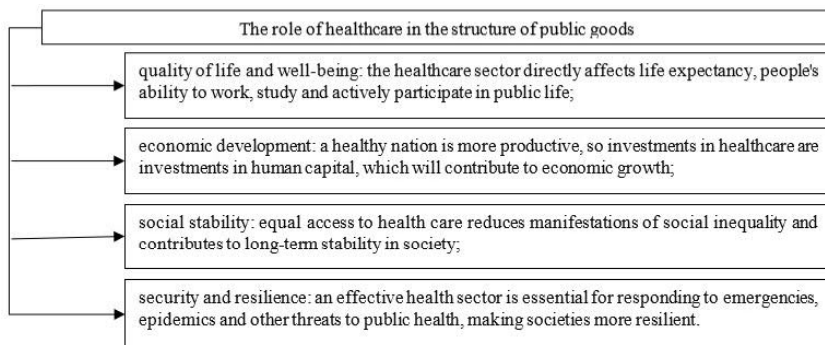


Fig. 1. The role of healthcare in the structure of public goods.

Source: formed by the author

The peculiarity of financial relations in the health sector lies in their dual nature. On the one hand, the health financing system has the characteristics of public finance, since a significant part of the resources is formed at the expense of the state budget, taxes and mandatory social contributions [36]. On the other hand, it includes elements of the finances of organizations – in particular, private medical institutions, insurance companies, charitable foundations, which provide medical services on a commercial or partnership basis [14]. Such duality makes it difficult to clearly define the place of health finance in the general financial system of the state.

Health services cannot be attributed exclusively to the category of public goods or to private services in their pure form. They occupy an intermediate, or mixed, position, combining the features of both types of goods. On the one hand, medical services have individual utility, since they are aimed at meeting the specific needs of an individual in the treatment or prevention of diseases. On the other hand, they have high social significance, since the health of the population determines labor

productivity, demographic stability, and the general level of development of society [12].

In addition, the sphere of health care has a special status of «compulsory consumption», that is, society recognizes medical care as necessary for each member regardless of his income, social status, or place of residence. It is this characteristic that determines the need for active state regulation and ensuring the availability of medical services as one of the basic human rights [12].

The concept of «global public goods» remains the subject of lively scientific and political discussions, since in practice its provisions are extremely difficult to implement [20]. The main problem is that most countries of the world cannot develop a single effective mechanism for international cooperation in this area due to significant differences in levels of development, political priorities, economic interests, and cultural values. Differences in the interpretation of the very essence of global public goods and in the methods of their financing often lead to misunderstandings and reduce the effectiveness of joint initiatives.

One of the main obstacles to coordinated action is the complex geopolitical situation and ideological hostility between the world's leading powers [15]. In the 20th century, examples of such confrontations were the conflicting relations between Germany, France and Great Britain at the beginning of the century, and later – the long-term rivalry between the USSR and the USA during the «Cold War». It is worth emphasizing that the 21st century, also turned out to be quite conflictual. All these conflicts not only complicate international political dialogue, but also significantly limit the opportunities for scientific exchange, joint medical research and coordination of actions in the field of health care. In particular, the exchange of information on new methods of treatment, epidemiological data and research results in the field of combating dangerous infectious diseases is limited, which negatively affects the global health care system.

Another serious problem is still the issue of economic inequality between different countries, which creates significant disparities in access to the necessary resources, technologies and financing. High-income countries have somewhat greater opportunities to invest in medical

technologies, scientific research and preventive programs. In contrast, developing countries often face a chronic shortage of funds, human resources and material and technical base [18; 19]. The essence of this problem lies not only in the difference in potentials, but also in the lack of readiness of developed countries to voluntarily give up part of their own financial resources in favor of supporting global initiatives in the field of health care. This state of affairs can be explained by the presence of pragmatic economic interests, political caution and reluctance to take on additional obligations. At the same time, the lack of an effective mechanism for redistributing financial resources between different countries significantly complicates the implementation of the concept of global public goods, undermining the basic principles of solidarity that should become the basis of such interaction [32].

It is worth noting that, despite the obvious importance of the concept of global public goods and its significant humanitarian potential, its implementation in practice remains a difficult task. The implementation of such approaches constantly faces political, economic and institutional obstacles. States often have different interests, levels of development and priorities, which makes it difficult to coordinate joint actions. Overcoming these barriers is possible only under the condition of deeper international interaction. Greater trust between countries, coordinated governance mechanisms and real political will on the part of the world's leading states are needed. Only under such conditions can the concept of global public goods be fully implemented and bring the expected results for the entire international community.

The fact that a number of infectious diseases are regional in nature significantly complicates the determination of the volume of financial assistance and an effective mechanism for international cooperation in the field of health. Their spread is due to specific climatic conditions, geographical features or the presence of natural carriers - animals, birds, fish or insects, which are carriers of infectious agents. This leads to the fact that the risks and scale of epidemic threats differ significantly from country to country, and therefore, the complex issue of a fair distribution of the financial burden between states in the elimination of foci of infections and the provision of international medical assistance

arises [3]. The problem of coordinating actions in the field of combating infectious diseases is also complicated by socio-cultural, religious and political factors that influence the organization of the health care system in each individual country. National traditions, religious prescriptions and ethnic characteristics play a significant role in the formation of medical care models [3]. For example, in Saudi Arabia and some other countries of the Middle East, current religious norms prohibit male doctors from providing services to women in the field of obstetrics and gynecology. At the same time, due to restrictions on women's access to higher education, there is no opportunity to train female doctors in these countries. As a result, a specific healthcare system is being formed within such countries, which has its own management structure, financing mechanisms, and development priorities that differ significantly from international standards.

In modern conditions, new actors of global interaction are increasingly joining the traditional subjects of international cooperation – national states [2]. Among them are intergovernmental associations, regional integration structures, transnational corporations, charitable foundations and humanitarian organizations that participate in financing medical programs, supplying medicines, developing innovative treatment technologies, etc.

However, the emergence of these new participants gives rise to a new range of challenges. Difficulties arise in determining their legal status, coordinating powers and areas of responsibility, as well as in coordinating with state structures and international organizations, such as WHO or the UN. As a result, the formation of a single, balanced system of global health management requires not only political will, but also the creation of clear regulatory and legal mechanisms that would regulate the activities of all participants in this process [10].

It is worth considering in more detail the practical experience of integration processes and the peculiarities of interaction of states that are part of such associations in the field of health care.

The European Union (EU) is a political, economic and social union of 28 European states, formally established by the 1992 Maastricht Treaty (which entered into force on 1 November 1993). By joining

the EU, countries partially limit their national sovereignty in exchange for the opportunity to participate in joint decision-making through representation in the Union's institutions, which act for the benefit of all its members [6].

In order to become a member of the EU, a candidate country must meet the Copenhagen criteria, adopted at the European Council meeting in Copenhagen in June 1993 and confirmed in Madrid in December 1995. These criteria include the existence of stable democratic institutions, respect for the principles of freedom, human rights, the rule of law, and the functioning of a competitive market economy. In addition, the country must recognize and implement common EU norms and standards, and share the strategic objectives of political, economic and monetary union [25].

In the field of health, competence is divided between the EU and its member states. The main responsibility for the organization and financing of the health system remains with national governments, but the EU has the authority to coordinate actions, promote the exchange of experience, support countries in the implementation of joint programs, and develop common recommendations and standards. For example, the EU actively finances programs to combat rare diseases, develops a system for monitoring infectious diseases through the European Center for Disease Prevention and Control (ECDC), and coordinates vaccination and health policies during crises, such as the COVID-19 pandemic [29].

Despite the high level of integration, there are a number of problems that remain unresolved. In particular, there is the issue of providing health care to citizens who live in one EU country but work in another. In such a situation, there are significant difficulties in determining which country should cover the costs of treatment. For example, an employee who works in Germany but is a Polish citizen may face difficulties in obtaining medical services due to certain differences in the insurance systems of these countries [16]. It is worth noting that there are additional difficulties due to the inequality in the financial provision of health care in different EU countries. Indicative in this regard are the Scandinavian countries, where health care costs are significantly higher than in the countries of South-Eastern Europe. This approach quite logically affects

the quality and accessibility of medical services for citizens of these countries [13].

An important example of international cooperation in the field of health is the partnership between the European Union and the People's Republic of China. The interaction between the parties is carried out within the framework of the EU-China Health Dialogue, launched in 2007 [30]. This format allows for the exchange of experience in areas such as the prevention of infectious diseases, epidemic management, quality control of medicines, the development of public health systems and digital medicine [27].

One of the most striking examples of such cooperation was the joint work during the COVID-19 pandemic (2020-2022). The EU and China exchanged scientific data, cooperated in the supply of medical supplies and equipment, and participated in international research aimed at the development of vaccines and antiviral drugs [31]. In particular, the European Commission and the Ministry of Health of the PRC coordinated actions to ensure the stability of global supply chains for personal protective equipment and medical supplies [35].

In addition, within the framework of the EU-China Health Programme (2019-2023), the parties have worked together on the management of chronic diseases, reducing the harmful effects of tobacco, and improving the public health system through training specialists and holding joint workshops [28]. This interaction demonstrates that even with differences in political systems, economic models, and health standards, the EU and China are able to cooperate effectively, joining forces to address global challenges – from pandemics to problems of population aging and environmental risks to health [34]. It is worth emphasizing that the experience of the European Union shows that even within a well-developed integration community, there is still a significant need for deeper coordination of health systems. EU countries have different models of financing medicine, social insurance systems, and approaches to organizing health services. This creates difficulties in ensuring equal access to treatment and hinders effective interaction between states. Harmonization of rules in the field of health financing, improvement of mechanisms of social health insurance and simplification of conditions

for mobility of patients between countries remain especially important. Strengthening of intergovernmental cooperation is no less important, because common challenges – such as pandemics, shortage of medical personnel or uneven access to innovations – require coordinated solutions and close cooperation.

There are integration processes that do not directly concern the sphere of health care, however, as a result of their implementation problems arise in this area. A good example is the North American Free Trade Agreement (NAFTA) signed on December 17, 1992 between Canada, the USA and Mexico. Its main goal was to eliminate customs and passport barriers, stimulate investment and increase the volume of trade in goods and services between the three countries [1]. However, in practice, the implementation of the agreement led to mass labor migration from Mexico to the United States, which, in turn, posed a number of socio-economic challenges for the US government: the need to provide migrants with jobs, housing, and access to health insurance. For example, in border states such as Texas and California, the burden on local hospitals and social services has increased significantly, as they have been forced to provide medical care to a large number of uninsured migrant workers [26].

The problems in the field of health care within this integration system are becoming more noticeable due to the significant differences between national models of health care. The situation in the United States is particularly illustrative, where the health care system is based mainly on private health insurance. This approach has a number of significant shortcomings and does not provide universal coverage for all citizens. One of the key problems is that a significant part of the population remains without health insurance. This most often concerns young people, employees of small private companies, and their families. Lack of insurance limits access to quality health services, increases the risk of financial losses in the event of illness, and generally worsens the level of social protection. Such uneven access to health care creates additional challenges for integration processes and complicates the formation of a unified health policy.

Another problem is the rapid increase in the cost of health care. This makes employee insurance too expensive for small companies

and financially unaffordable for citizens themselves. As a result, the phenomenon of so-called «medical tourism» is becoming widespread, when Americans seek treatment in Canada, where the medical system is built on the principles of state and social insurance [22].

Such movement of patients across the border creates an additional financial burden on the Canadian health care system, which is mainly supported by the state budget. Canadian medical institutions are forced to provide care not only to their own citizens, but also to foreign patients. This reduces the availability of health care services for the local population, increases queues and lengthens waiting times for treatment. As a result, the Canadian health care system faces increased pressure on resources, personnel and infrastructure.

Therefore, even integration processes that do not directly concern the medical sector can significantly affect its condition. They can create new social problems, create financial risks and complicate the work of the health care systems of the participating countries. This underlines the need to take into account the medical consequences in broader political and economic cooperation processes.

Conclusion. During periods of increasing tension in relations between states, governments do not always adhere to previously reached agreements in the field of health care. Often, the implementation of joint initiatives is slowed down or stopped. However, if we recognize that human life and health are the highest values, it becomes obvious that states and international associations need to separate medical cooperation from political conflicts. It is important to maintain contacts, continue the implementation of joint projects and maintain mechanisms for interaction even in situations of serious political disagreements. The development of multilateral international partnerships is one of the main conditions for the effective functioning of health care systems both at the global level and in individual countries. Each new or existing integration association should take into account the experience of other states, as well as the difficulties they faced in the process of establishing cooperation in the medical field. This allows us to avoid repeating mistakes and build more sustainable models of cooperation.

Today, health care reforms are underway in many countries. States

are looking for optimal ways to use their resources, strive to improve the quality of medical services and ensure their accessibility. International cooperation can significantly facilitate these processes: it promotes the exchange of experience, the implementation of effective management practices and opens up opportunities for attracting additional funding. In recent years, the main directions of such development have already been formed. The future prospects will largely depend on the state in which the world community emerges from the current crisis and the extent to which countries are ready to support cooperation for the common good.

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

У статті здійснено комплексний аналіз міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я в умовах глобалізаційних процесів та посилення взаємозалежності держав у питаннях забезпечення громадського здоров'я. Розглянуто теоретичні основи міжнародної взаємодії в медичній галузі, її інституційне забезпечення та ключові напрями розвитку. Особливу увагу приділено діяльності Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та Європейського Союзу як провідних суб'єктів формування глобальної політики у сфері охорони здоров'я.

Визначено основні проблеми міжнародного співробітництва, серед яких – нерівномірність фінансових і технологічних ресурсів між країнами, недостатня узгодженість нормативно-правових актів, відмінності у стандартах медичних послуг, а також політичні, соціокультурні та етичні бар'єри у реалізації спільних програм. Проаналізовано наслідки пандемії COVID-19 як ключового каталізатора трансформації систем міжнародної взаємодії у сфері охорони здоров'я.

Окреслено сучасні тенденції розвитку міжнародного партнерства: цифровізація медичних систем, розвиток телемедицини, створення глобальних платформ обміну медичними даними, впровадження програм колективної безпеки здоров'я та формування спільних механізмів реагування на надзвичайні ситуації. Підкресле-

но значення міждержавної координації у сфері профілактики інфекційних захворювань, боротьби з неінфекційними хворобами та зміцнення потенціалу систем охорони здоров'я у країнах, що розвиваються.

Зроблено висновок, що ефективна міжнародна співпраця у сфері охорони здоров'я є стратегічною умовою забезпечення глобальної безпеки, сталого розвитку та підвищення рівня добробуту населення. Вона потребує посилення інституційної взаємодії, удосконалення правових механізмів, збільшення фінансування та гармонізації національних стратегій із міжнародними стандартами.

Ключові слова: міжнародна співпраця, охорона здоров'я, глобалізація, ВООЗ, міжнародні організації, громадське здоров'я, пандемія, сталий розвиток, телемедицина, глобальна безпека.

Author Contributions: Conceptualization, M.X.; Writing – original draft, M.X.; Writing – review & editing, M.X. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Varlamova, M.L., Kovalova, O.I., Kozachyshyna, A.S., & Liaskovets, K.K. (2021). Osoblyvosti intehratsiinykh protsesiv krain NAFTA [Peculiarities of the integration processes of NAFTA countries]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of administration*, 2(42). Retrieved from: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11032> [in Ukrainian].
2. Verba, S., & Andriash, V. (2024). Publichne upravlinnia v umovakh hlobalizatsii: mistse y rol dyplomatii ta dyplomatychnoi sluzhby [Public administration in the context of globalization: the place and role of diplomacy and diplomatic service]. *Derzhavne upravlinnia: udosko-*

nalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development, 8. Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4398> [in Ukrainian].

3. Vynohrad, N.O. (2022). Infektsii viiny v suchasnykh umovakh: pohliad epidemioloha [War infections in modern conditions: the view of an epidemiologist]. Proceedings from ISOTEEDTPBS '22: *Naukova-praktychna konferentsiia «Infektsiini khvoroby suchasnosti: etiologia, epidemiologia, diahnostyka, likuvannia, profilaktyka, biolohichna bezpeka»*, pryurochena do 135-richchia z dnia narodzhennia akademika L.V. Hromashevskoho ta shchorichnykh «chytan» pamiaty akademika L.V. Hromashevskoho – Scientific and practical conference «Infectious diseases of our time: etiology, epidemiology, diagnostics, treatment, prevention, biological safety», dedicated to the 135th anniversary of the birth of Academician L.V. Khromashevsky and the Shchorichny «chitan» in memory of Academician L.V. Khromashevsky. Retrieved from: <https://surl.li/rkwrqi> [in Ukrainian].

4. Vsesvitnia orhanizatsiia okhorony zdorovia [World Health Organization]. (n.d.). www.who.int. Retrieved from: <https://surl.li/lsecgm> [in Ukrainian].

5. Hromadska, N.A., & Andriiash, V.I. (2024). Osoblyvosti formuvannia zovnishnoi polityky natsionalnoi derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Peculiarities of forming the foreign policy of a national state in the conditions of globalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 15. Retrieved from: <https://surl.li/gktlcf> [in Ukrainian].

6. Davydenko, D.V. (2019). Yevropeyskyi Soiuz: istoriia stvorennia y rozvytku [The European Union: history of creation and development]. *Nauka onlain: Mizhnarodnyi elektronnyi naukovi zhurnal – Science online: International electronic scientific journal*, 5. Retrieved from: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/9752/1/Davidenko.pdf> [in Ukrainian].

7. Zhuravlova, Yu.O. (2019). Teoriia suspilnykh blah: suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti [Theory of public goods: modern approaches to defining the essence]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11. Retrieved from: <https://surl.li/tikmrg> [in Ukrainian].

8. Zahalna deklaratsiia prav liudyny: Pryiniata i proholoshena rezoliutsiiei 217 A (III) Heneralnoi Asamblei OON vid 10 hrudnia 1948

roku [Universal Declaration of Human Rights: Adopted and proclaimed by resolution 217 A (III) of the United Nations General Assembly of 10 December 1948]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/cxxyro> [in Ukrainian].

9. Kaminska, T.M. (2017). Sotsialno-ekonomichna rol zdorovia u liudskomu rozvytku [The socio-economic role of health in human development]. *dspace.nlu.edu.ua*. Retrieved from: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/14517/1/Kaminska_46-53.pdf [in Ukrainian]

10. Kibets-Pashutina, D.V., & Holovatenko, M.Yu. (2023). Mizhnarodni uriadovi orhanizatsii v systemi hlobalnoho upravlinnia okhorony zdorovia: providna rol Vsесvitnoi orhanizatsii okhorony zdorovia [International governmental organizations in the system of global health governance: the leading role of the World Health Organization]. *Elektronne naukove vydannia «Analitychno-porivnialne pravo navstvo» – Electronic scientific publications «Analytical and comparative jurisprudence»*. Retrieved from: <https://surl.li/pkuewr> [in Ukrainian].

11. Kichurchak, M.V. (2017). Vidtvorennia suspilnykh blah v ekonomichnii systemi Ukrainy [Reproduction of public goods in the economic system of Ukraine]. *Doctor's thesis*. Retrieved from: http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/dis_kichurchak.pdf [in Ukrainian].

12. Kozlova, L., Malikina, O., Poliakova, O., & Andriiash, V. (2020). Osoblyvosti derzhavnoi polityky rehuliuвання medychnykh posluh v Ukraini [Peculiarities of state policy for the regulation of medical services in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 9, (pp. 689-713) [in Ukrainian].

13. Lepetan, I.M., Zharlinska, R.H. (2025). Hlobalni modeli finansuvannia okhorony zdorovia: porivniannia ta perspektyvy rozvytku [Global models of health care financing: comparison and development prospects]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 3. Retrieved from: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/6789> [in Ukrainian].

14. Malikina, O.A., Poliakova, O.A., & Andriiash, V. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience of financing reforms in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 5, (pp. 474-492) [in Ukrainian].

15. Malikina, O.A., & Andriiash, V.I. (2024). Zovnishnia polityka ta voienna syla suchasnoi natsionalnoi derzhavy v umovakh hlobalizatsii

sii [Foreign policy and military power of a modern nation-state in the context of globalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 16. Retrieved from: <https://surl.li/wlqvlt> [in Ukrainian].

16. Medychna dopomoha hromadianam Ukrainy na terytorii Polshchi [Medical assistance to citizens of Ukraine in Poland]. (n.d.). (2024). *wroclaw.mfa.gov.ua*. Retrieved from: <https://surli.cc/pbkydq> [in Ukrainian].

17. Mizhnarodnyi pakt pro ekonomichni, sotsialni i kulturni prava [International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights]. (n.d.). (2025). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text [in Ukrainian].

18. Nerivnist dokhodiv ta zdorovia: dokazy z rozvyvnykh krain ta krain, shcho rozvyvaiutsia [Income Inequality and Health: Evidence from Developed and Developing Countries]. (n.d.). (2025). *voxukraine.org*. Retrieved from: <https://voxukraine.org/nerivnist-dohodiv-ta-zdorov-ya-dokazi-z-rozvinenih-krayin-ta-krayin-shho-rozvivayutsya> [in Ukrainian].

19. Opalko, V.V. (2018). Diahnastyka sotsialno-ekonomichnoi nerivnosti u hlobalnomu vymiri [Diagnostics of Socio-Economic Inequality in the Global Dimension]. *Ekonomika ta suspilstvo – Ekonomika ta suspilstvo*, 17. Retrieved from: <https://surl.lu/nbsytn> [in Ukrainian].

20. Povoroznyk, M.Yu. (2022). Kryterialna identyfikatsiia medychnykh posluh yak hlobalnykh suspilnykh blah [Criterionary identification of medical services as global public goods]. *auth.scribd.com*. Retrieved from: <https://auth.scribd.com/u/signup?state> [in Ukrainian].

21. Radionov, Yu.D. (2017). Teoretychni osnovy suspilnykh blah v ekonomichnii systemi derzhavy [Theoretical foundations of public goods in the economic system of the state]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2. Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/8.pdf [in Ukrainian].

22. Sysoienko, I.V. (2021). Rozvytok medychnoho turyzmu v zarubizhnykh krainakh [Development of medical tourism in foreign countries]. *Pravova pozytsiia – Legal position*, 3(32). Retrieved from: <http://legalposition.umsf.in.ua/archive/2021/3/19.pdf> [in Ukrainian].

23. Smolii, L., & Osipova, A. (2021). Evoliutsiia kontseptu «suspilnyi sektor» v konteksti teorii ekonomichnoho rozvytku [The evolution of the concept of «public sector» in the context of theories of economic

development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 24. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article> [in Ukrainian].

24. Stryzhak, O.O. (2016). Dykhotomiia formalnykh ta neformalnykh instytutiv [Dichotomy of formal and informal institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 5. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/4.pdf [in Ukrainian].

25. Shliakh do YeS: Kopenhahenski kryterii [The Road to the EU: The Copenhagen Criteria]. (n.d.). (2025). www.ier.com.ua. Retrieved from: <https://surl.li/plngqv> [in Ukrainian].

26. Villarreal, A.M., Fergusson, I.F. (2015). The North American Free Trade Agreement (NAFTA). *fas.org*. Retrieved from: <https://fas.org/sgp/crs/row/R42965.pdf> [in English].

27. Delegation of the European Union to China. (n.d.). (2022). www.eeas.europa.eu. Retrieved from: <https://www.eeas.europa.eu/delegations/china> [in English].

28. EU-China Health Programme Final Report 2019-2023. (n.d.). (2023). efmi.org. Retrieved from: <https://efmi.org/eu-china-health-summit/> [in English].

29. European Centre for Disease Prevention and Control. (n.d.). (2020). www.ecdc.europa.eu. Retrieved from: <https://www.ecdc.europa.eu/en> [in English].

30. EU-China Dialogue on Health. Official EU Portal. (n.d.). (2022). health.ec.europa.eu. Retrieved from: https://health.ec.europa.eu/international-cooperation/china_en [in English].

31. EU-China cooperation on COVID-19 response. (n.d.). (2021). www.eeas.europa.eu. Retrieved from: https://www.eeas.europa.eu/_en [in English].

32. Kinney, E.D. (2009). Yealth care financing and delivery on the United States, Mexico, and Canada: establishing intentional principles for sound integration. *Wisconsin International Law Journal*, 3, (pp. 935-965) [in English].

33. Stiglitz, J.E. (2006). Global Public Goods and Global Finance: Does Global Governance Ensure that the Global Public Interest is Served? ideas.repec.org. Retrieved from: https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/4094_7.html [in English].

34. EU-China Joint Initiatives on Global Health. (n.d.). (2022). www.who.int. Retrieved from: <https://www.who.int/> [in English].

35. China, EU strengthen medical supply chain cooperation amid pandemic. (n.d.). (2021). *english.news.cn*. Retrieved from: <https://english.news.cn/> [in English].

36. Yemelyanov, V., & Andriyash, V. (2024). Public financial systems of foreign countries: institutional features. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 24, (pp. 342-367) [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Мен Ся, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5307-4736>.

Meng Xia, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: mengxia19821007@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0009-5307-4736>.

Xia, M. (2025). International cooperation in health care: problems and trends. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1256-1275. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.07>

DOI 10.34132/pard2025.30.08

Отримано: 9 червня 2025

Змінено: 19 вересня 2025

Прийнято: 16 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 9 June 2025

Revised: 19 September 2025

Accepted: 16 October 2025

Published:

30 December 2025

Glib Ivanenko

GLOBAL HEALTHCARE TRENDS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The article provides a detailed analysis of key global health trends that shape the development of health systems in the current global context and are driven by long-term transformational processes in modern societies and countries. In particular, it examines the processes of the aging of the world's population, which leads to an increase in demand for health services and changes in morbidity patterns; the increase in the prevalence of non-communicable diseases, such as cardiovascular, oncological and chronic respiratory diseases; the active digitalization of health services, including telemedicine and electronic medical records; and increased attention to patient safety and equality of access to health care for different social groups.

The key problems arising from the intensification of these trends are analyzed, including the financial burden on health systems, the shortage of medical personnel, uneven access to innovative technologies and the need to adapt the legislative framework to modern realities. Examples of effective strategies and policies from different countries aimed at improving the quality, efficiency and accessibility of health services, as well as integrating innovative approaches into health care practice, are presented.

Particular attention is paid to the role of international cooperation and exchange of experience in ensuring the sustainability and

adaptability of health care systems in the context of globalization, technological change and socio-economic challenges. It is emphasized that only a comprehensive approach combining innovation, political will and international cooperation can effectively solve modern health care problems.

Keywords: *health care, globalization, global governance, digital technologies, public health, international cooperation, digitalization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні сфера охорони здоров'я – це одна з найбільш динамічних та інноваційних сфер діяльності, котра постійно видозмінюється як відповідь на певні технологічні досягнення, зміну суспільства й глобальних викликів. Крім того протягом останніх років спостерігається посилення основних тенденцій, що визначають сучасний стан сфери охорони здоров'я та її спроможність ефективно та вчасно реагувати на наявні та потенційні потреби громадян. Також вказані зміни обумовлюються цілим комплексом факторів – від демографічних змін і зростання хронічних та неінфекційних захворювань до швидкого розвитку й поширення цифрових технологій, телемедицини й штучного інтелекту в сфері охорони здоров'я. Вказані трансформації у сфері охорони здоров'я відображаються не лише у впровадженні нових методів діагностики та лікування пацієнтів, а й у формуванні сучасних бізнес-моделей, що стають основою медичного сектору. Серед них – моделі, орієнтовані на персоналізовану медицину, інтегровані системи управління пацієнтами, цифрові платформи для надання медичних послуг, а також інноваційні підходи до фінансування та оптимізації ресурсів.

Водночас ефективне функціонування та розвиток сфери охорони здоров'я неможливі без належного державного регулювання. Саме тому держава поставлена в такі умови, за яких має відігравати головну роль щодо встановлення стандартів якості медичних послуг, регулювання фінансування сфери охорони здоров'я, забезпечення рівного доступу до медичної допомоги й контролю за

безпекою пацієнтів. Саме завдяки реалізації державної політики й державному регулюванню стане можливим ефективна координація процесів впровадження нових технологій, стимулювання наукових досліджень, запобігання соціально-економічним дисбалансам у сфері охорони здоров'я, підтримання стійкого розвитку сфери охорони здоров'я за умов тривалих трансформацій та посилення глобальних викликів. Крім того, сфера охорони здоров'я на сьогодні намагається все більше фокусуватися на належному забезпеченні рівного доступу до необхідних медичних послуг, постійно підвищувати безпеку пацієнтів, ефективно використовувати данні для прогнозування й профілактики захворюваності серед громадян. Вказані дії стимулюють сферу охорони здоров'я бути більш гнучкою, здатною досить швидко адаптуватися до нових викликів, одночасно стимулюючи необхідні наукові дослідження та інноваційний розвиток. Як наслідок, сучасна сфера охорони здоров'я не лише виконує лікувальну функцію, але й перетворюється на дієву платформу для соціально-економічного, інформаційно-технологічного розвитку, де держава виступає головним гарантом стабільності, безпеки й ефективності всіх без виключення процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблемних питань, взаємопов'язаних з вивченням глобальних викликів і можливостей для розвитку сфери охорони здоров'я, ґрунтуються на доробках вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: В. Рудень, Ю. Сафонов, О. Коротун, В. Іголкіна, С. Іголкін та деякі інші. Вказані дослідження охоплюють досить широкий спектр питань, серед яких: аналіз глобальних тенденцій у сфері охорони здоров'я; вивчення особливостей впливу технологічних інновацій, цифровізації медичних послуг; дослідження основних проблем фінансування й оптимізації ресурсів, а також соціальних аспектів забезпечення рівного доступу населення до медичних послуг. Водночас питання взаємозв'язку між змінами та позиціями сфер охорони здоров'я досліджені недостатньо. Попри те, що державне регулювання безпосередньо визначає стандарти якості медичних послуг, ефективність фінансування, безпеку пацієнтів та доступність медичної допомоги, наукові праці ще не приділяють належної

уваги аналізу того, як зміни у політиці держави впливають на конкурентоспроможність національних систем охорони здоров'я на світовій арені. Отже, існує потреба у комплексних дослідженнях, які б поєднували аналіз глобальних викликів та технологічних інновацій із оцінкою ролі державного регулювання у формуванні сучасних, ефективних та стійких сфер охорони здоров'я. Це дозволить не лише підвищити науково-аналітичний рівень розуміння сучасних процесів, а й розробити практичні рекомендації для вдосконалення політики управління та стратегічного розвитку медичного сектору.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз особливості глобальних тенденцій в сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі сфера охорони здоров'я переживає глибокі трансформації, обумовлені як численними викликами, так і новими можливостями для розвитку (рис. 1). До основних викликів належать демографічні зміни, зростання поширеності хронічних і неінфекційних захворювань, вплив екологічних факторів та потенційні технологічні ризики. Поряд із цим відбувається інтенсивний розвиток таких напрямів, як цифрова медицина, телемедичні послуги, персоналізоване лікування та міжнародна науково-медична співпраця, що відкриває нові горизонти для підвищення ефективності, доступності та якості медичної допомоги.

Такий динамічний контекст підкреслює важливість комплексного аналізу світових тенденцій у сфері охорони здоров'я, а також ролі державного регулювання у забезпеченні стабільності та безперебійного функціонування системи [5]. Ефективна політика держави дозволяє координувати впровадження інновацій, гарантувати рівний доступ до медичних послуг, забезпечувати безпеку пацієнтів та оптимально використовувати ресурси. Саме тому дослідження сучасних світових процесів у медицині має ключове значення для формування стратегій розвитку національних систем охорони здоров'я та підвищення їхньої конкурентоспроможності на глобальному рівні. Як наслідок варто детальніше зупинитися на окремих глобальних тенденціях в сфері охорони здоров'я.



Рис. 1. Виклики та можливості в сфері охорони здоров'я.

Джерело: сформовано автором

По-перше, однією з найбільш гострих глобальних проблем є старіння населення, яке становить одну з ключових демографічних трансформацій сучасності. За даними ООН, частка людей віком понад 60 років у світі стабільно зростає: у 2020 році вона становила близько 13%, а до 2050 року, за прогнозами, досягне приблизно 22% (рис. 2) [19].

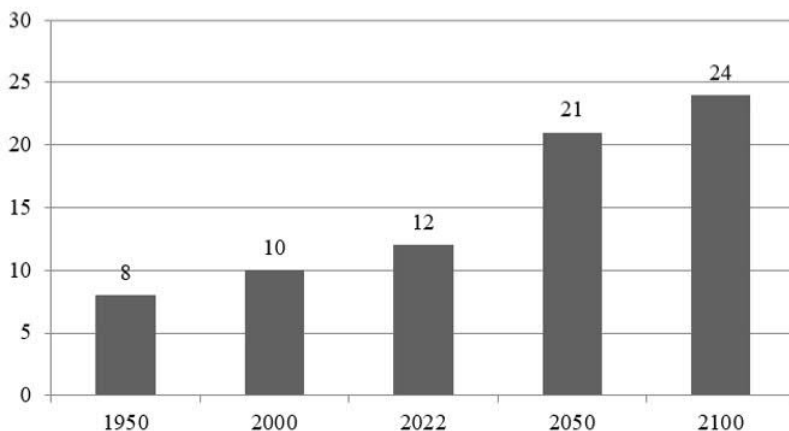


Рис. 2. Статистичні дані щодо старіння населення, у %.

Джерело: сформовано автором

Цей демографічний процес створює значні виклики для сфери охорони здоров'я, оскільки старші вікові групи мають високу поширеність хронічних і мультихронічних захворювань, що потребують тривалого та комплексного лікування, інтеграції медичних і соціальних послуг та адаптації інфраструктури до потреб пацієнтів (табл. 1). Показовим в цьому плані є досвід Японії, яку вважають країною з найвищою часткою населення похилого віку у світі – майже 30% громадян Японії – це люди похилого віку від 65 років й навіть старше. Тому державна сфера охорони здоров'я Японії протягом тривалого часу переживала різноманітні трансформаційні процеси, спрямовані на пошук оптимального варіанту вирішення ситуації, що склалася. Одним із результатів таких процесів встало впровадження системи довготривалого догляду (Long-Term Care Insurance), яка спрямована на підтримку літніх людей в їх повсякденному житті, зменшення навантаження на традиційні медичні заклади й забезпечення інтеграції соціально медичних послуг [21].

Таблиця 1.

Особливості старіння населення у різних регіонах та країнах

Регіон/ Країна	Частка населення 60+ у 2020, у %	Частка населення 60+ у 2050, у %	Особливості
Світ	13	22	Глобальна тенденція: більшість людей похилого віку проживатимуть в країнах із середнім та низьким рівнем доходу
ЄС	20	28	Значне старіння: підвищення частки людей 65+ та 80+
Японія	28	36	Найстаріше населення світу: система Long Term Care Insurance інтегрує медичні та соціальні послуги

продовження таблиці 1

Україна	23	30	Активно впроваджуються пілотні проекти довготривалого догляду у кількох областях
США	17	24	Зростання потреби у довготривалому догляді та хронічних послугах

Джерело: сформовано автором на основі [21]

В Україні старіння населення також є актуальною проблемою. Станом на 2025 рік приблизно 25% населення країни – люди віком понад 60 років (рис. 3) [22].

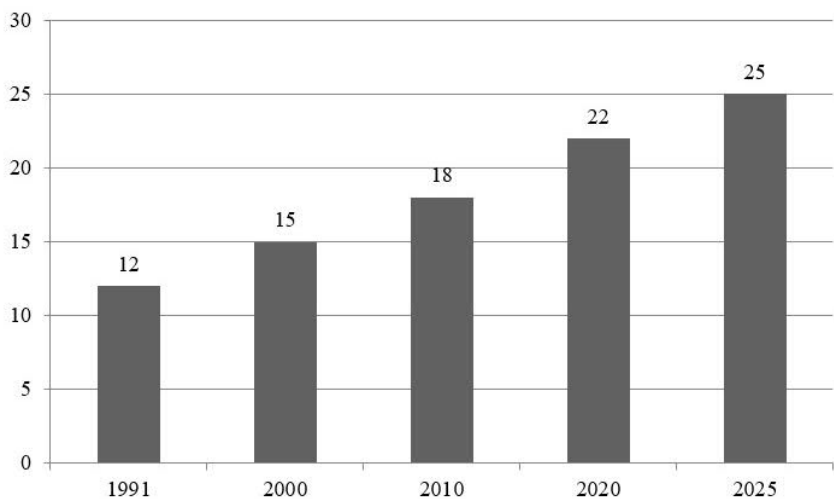


Рис. 3. Статистичні дані щодо старіння населення в Україні, у %.

Джерело: сформовано автором на основі [22]

У відповідь на цей виклик уряд ініціює проекти у сфері довготривалого догляду, зокрема в рамках співпраці з Європейським Союзом. Наприклад, у Львівській, Вінницькій та Полтавській областях реалізуються пілотні програми, спрямовані

на створення мультидисциплінарних команд, які забезпечують медико-соціальний супровід літніх людей на дому. Такі ініціативи дозволяють підвищити доступність допомоги, інтегрувати соціальні та медичні послуги та зменшити навантаження на лікарні та стаціонари [13].

Варто наголосити, що старіння населення є довготривалою глобальною тенденцією, вирішення якої потребує системного підходу, державного регулювання та міжнародної співпраці. Успішні приклади інших країн, таких як Японія, демонструють ефективність комплексних моделей довготривалого догляду та інтеграції медичних і соціальних послуг у підході до літніх пацієнтів. Крім того більшість держав починаються все більше уваги приділяти профілактиці або ж вирішенню вказаного питання. Наприклад, вдаються до впровадження різноманітних стимулів щодо народжуваності (пільги, субсидії, матеріальне заохочення (в Україні починаючи з 2026 р. така сума становитиме 50 тис. грн.)); посилено розвивають соціальну підтримку літніх людей за рахунок належного пенсійного забезпечення, медицини тощо; намагаються максимально ефективно використовувати трудовий потенціал пенсіонерів, не залишаються осторонь й питання щодо міграційної політики, яка спрямовується на залучення нових трудових мігрантів тощо.

По-друге, спостерігається стійке зростання неінфекційних захворювань (НІЗ), зокрема серцево-судинних хвороб, діабету, онкологічних захворювань та хронічних респіраторних хвороб, які нині залишаються провідною причиною смертності у світі. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), до 2048 року неінфекційні захворювання можуть бути відповідальні приблизно за 86% усіх смертей на планеті, що становить критичне навантаження для систем охорони здоров'я (рис. 4) [20].

Така тенденція вимагає не лише лікування вже наявних хвороб, а й системного зміщення акценту у медичній політиці на профілактику, раннє виявлення та контроль факторів ризику, де ключову роль відіграє держава. Вона має формувати і реалізовувати національні стратегії охорони здоров'я, впроваджувати скринінгові

програми, законодавчо регулювати фактори ризику (наприклад, контроль тютюнопаління, обмеження реклами шкідливих продуктів, зменшення забруднення повітря), забезпечувати доступ до профілактичних та лікувальних послуг, а також стимулювати освітні кампанії щодо здорового способу життя серед населення. Активна державна політика дозволяє не лише зменшити рівень захворюваності та смертності від НІЗ, а й значно знизити економічне навантаження на систему охорони здоров'я в цілому.

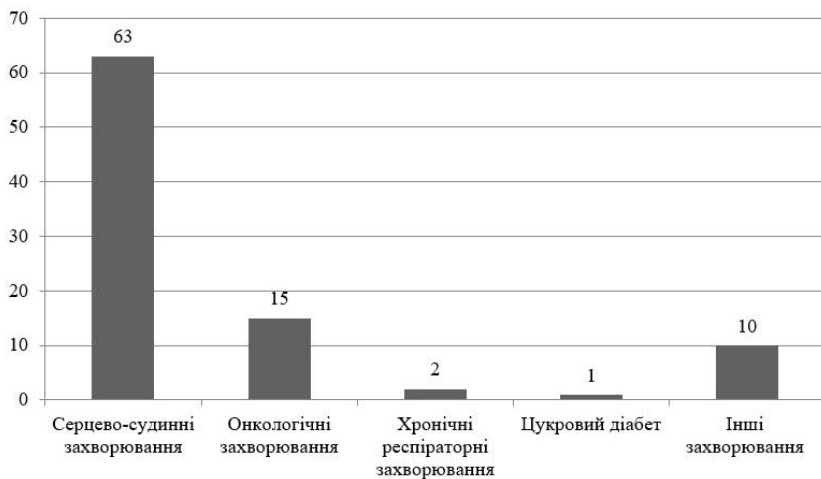


Рис. 4. Смертність за основними групами НІЗ, у %.

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Яскравим прикладом успішної профілактичної стратегії є досвід Канади. У цій країні активно впроваджуються програми пропаганди здорового способу життя, контролю над тютюнопалінням, заохочення фізичної активності та покращення харчування населення. Завдяки комплексним заходам вдалося знизити тягар хронічних захворювань на систему охорони здоров'я та підвищити тривалість життя громадян. Наприклад, регулярні скринінги та освітні кампанії з профілактики серцево-судинних хвороб у Канаді допомогли зменшити смертність від ішемічної хвороби серця на понад 20% протягом останніх двох десятиліть.

В Україні ситуація є подібною: за офіційними даними, понад 80 % усіх смертей припадає на неінфекційні захворювання, серед яких найбільш поширеними залишаються серцево-судинні хвороби. У відповідь на цю проблему держава активно впроваджує заходи державного регулювання та підтримки охорони здоров'я [10]. Зокрема, була реалізована програма «Доступні ліки», яка забезпечує безкоштовне або частково компенсоване лікування для пацієнтів із гіпертонією, діабетом 2 типу, бронхіальною астмою та іншими хронічними хворобами. Крім того, у 2021-2023 роках проводилися масові кампанії зі скринінгу артеріального тиску та рівня глюкози у крові у громадах, що дозволило виявляти хвороби на ранніх стадіях, своєчасно призначати лікування та попереджати ускладнення [1; 8].

Держава також формує нормативно-правові акти та програми, спрямовані на контроль факторів ризику: обмеження реклами тютюнових виробів, регулювання харчової промисловості, популяризацію фізичної активності та здорового харчування, підвищення доступності профілактичних послуг у регіонах. Завдяки такій системній політиці держави знижується рівень передчасної смертності, покращується якість життя населення та зменшується економічне навантаження на сферу охорони здоров'я, оскільки профілактика та раннє виявлення хвороб значно дешевші за лікування запущених стадій НІЗ.

По-третє, подальше оцифрення процесів цифровізації й телемедицини. поява цифрових технологій призвела до радикальної зміни сфери охорони здоров'я, розширення доступу до медичних послуг й підвищення ефективності процесів лікування. Саме завдячуючи впровадженню телемедицини, штучного інтелекту, аналізу великих даних та мобільних медичних додатків став можливим дистанційний моніторинг стану пацієнтів, ранньої діагностики захворюваності й планування лікування з меншою кількістю безпосередніх візитів до медичних закладів [11]. Варто вказати, що пандемія 2019 р. зіграла важливу роль в прискоренні впровадження телемедицини по всьому світу. Наприклад, лише в США за період 2020-2021 рр. кількість телемедичних

консультацій зросла більше ніж у 20 разів, а більше 70% пацієнтів, що скористалися вказаними послугами, наголосили на їх зручності й безпечності. Аналогічні тенденції спостерігалися й в Європі, зокрема, у Великобританії телемедичні консультації зросли з 25% до більш ніж 75% від всіх первинних візитів пацієнтів до лікарів. Варто згадати й штучний інтелект, який також активно використовують для аналізу медичних зображень, прогнозування розвитку різноманітних хвороб, допомоги лікарям щодо прийняття клінічних рішень. Наприклад, вже сьогодні системи ШІ дозволяють з високою точністю виявляти онкологічні захворювання на ранніх стадіях, що суттєво підвищує шанси на успішне лікування. Щодо України варто згадати впровадження національної системи «eHealth», яка здійснює забезпечення комплексного електронного управління медичною інформацією [3]. Вказана система дозволяє зберігати й обмінювати електронні медичні записи, виписувати електронні рецепти, оформляти направлення до відповідних спеціалістів й укладати декларації з лікарями. Можливість вказаних дій не лише спрощує процеси отримання медичної допомоги для пацієнтів, але й підвищує рівень ефективності роботи відповідних медичних закладів, зменшуючи бюрократичне навантаження на персонал й дозволяє оперативно реагувати та контролювати стан здоров'я населення на державному рівні.

У відповідь на пандемію COVID-19 Міністерство охорони здоров'я впровадило телемедичні консультації, що особливо актуально для пацієнтів із хронічними захворюваннями, людей із обмеженою мобільністю та мешканців віддалених регіонів (рис. 5) [2].

Телемедицина дозволяє проводити первинну діагностику, консультивати пацієнтів, коригувати лікування та моніторити стан здоров'я дистанційно, що значно знизило ризик інфікування та зменшило навантаження на стаціонари. Варто вказати, що у 2022-2023 рр. завдячуючи наданій підтримці міжнародних партнерів в нашій країні вдалося розгорнути сучасну телемедичну інфраструктуру у прифронтових і де окупованих регіонах, а саме: підключити медичні заклади до високошвидкісного Інтернету;

оснастити заклади сучасними комунікаційними і діагностичними системами; навчати персонал роботі з цифровими платформами тощо. Результатом вказаних заходів стала можливість надавати мешканцям постраждалих регіонів відповідну медичну допомогу, включно з консультаціями вузькопрофільних спеціалістів, моніторингом хронічних захворювань й наданням невідкладної допомоги й критичних випадках [14; 18]. варто також вказати, що процеси цифровізації стимулювали посилення процесів формування необхідної нормативно-правової бази, фінансування розвитку інфраструктури, координації міжнародної допомоги, забезпечення рівного доступу до медичних послуг для населення незважаючи на географічне положення й складність ситуації в регіоні та країні в цілому.

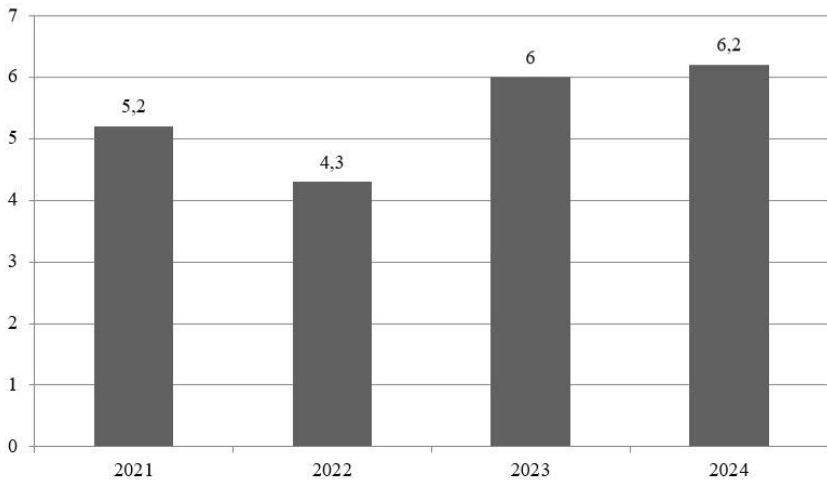


Рис. 5. Динаміка телемедичних консультацій в Україні, у %.
Джерело: сформовано автором на основі [2]

По-четверте, посилення основної уваги щодо необхідності встановлення й дотримання рівного доступу до сфери охорони здоров'я, оскільки наявність такого доступу є важливим глобальним викликом для більшості країн сучасного світу. Крім того, наявність чи посилення соціально-економічних, географічних і культурних

бар'єрів може призводити до певних обмежень можливостей окремих груп населення щодо отримання своєчасної та якісної медичної допомоги. На користь цього говорять й офіційні дані ВООЗ, згідно яким майже в 50% населення світу не має жодної можливості отримати основні медичні послуги, а майже 1,5 млрд. людей взагалі живуть з різними інвалідностями, що значно ускладнює їх доступ до необхідної медичної допомоги, реабілітаційних програм і психологічної підтримки. Крім того, приблизно 2 млрд. людей стикаються з фінансовими труднощами через оплату медичних послуг, а близько 1 млрд. – з т. зв. «катастрофічними» медичними витратами, які загрожують їхньому економічному благополуччю [7].

Варто вказати, роль держави щодо подолання вказаних бар'єрів є критично важливою. Держава формує нормативно-правову базу, яка гарантує рівний доступ до охорони здоров'я, інвестує в інфраструктуру, організовує підготовку медичних кадрів і фінансово підтримує програми для вразливих груп. Наприклад, у Німеччині на державному рівні реалізуються спеціальні програми підтримки мігрантів, що включають медичний переклад, культурно-орієнтоване консультування, а також спеціалізовані служби психічного здоров'я. Такі ініціативи не лише зменшують дискримінацію, але й підвищують ефективність медичної допомоги та покращують здоров'я вразливих верств населення. Окрему увагу уряди приділяють людям з інвалідністю. Створення інклюзивних медичних кабінетів, адаптація інфраструктури та обладнання, а також спеціалізовані реабілітаційні програми дозволяють забезпечити реальний доступ до медичних послуг для цієї категорії пацієнтів. За оцінками ВООЗ, люди з інвалідністю вдвічі частіше стикаються з обмеженнями у доступі до медичних послуг порівняно з тими, хто не має інвалідності, а відсутність інклюзивної інфраструктури значно знижує їхнє право на здоров'я [22].

Після повномасштабної війни 2022 р. особливу увагу в Україні почали приділяти забезпеченню рівного доступу до медичних послуг для вразливих груп населення, зокрема ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю й мешканців де окупованих територій. За допомогою координації своїх дій наша держава разом з міжнародними

партнерами (BOO3, USAID, UNICEF та Червоний Хрест) почала активна впровадження комплексних програм спрямованих на підтримку й покращення доступу до медичної допомоги [6]. До ключових заходів вказаної підтримки можемо віднести: функціонування мобільних клінік, які працюють у самих віддалених й важкодоступних громадах, забезпечуючи належне медичне обстеження, надання ліків, первинної медичної допомоги й психологічної підтримки потребуючим громадянам. Крім того почалося активне впровадження гарячих ліній психологічної підтримки, що повинні забезпечувати оперативний доступ до кваліфікованих фахівців й допомагати під час кризових ситуацій. Особливу увагу також почали приділяти медичній підтримці жінок та дітей, включно з програмами вакцинації, психосоціальної підтримки й консультативних послуг для родин в зонах бойових дій т громадах, де медичну інфраструктуру було пошкоджено або зруйновано. Також, в Україні розпочалася активна робота над цифровізацією сфери охорон здоров'я, ставлячи за мету надання телемедичних консультацій та дистанційного спостереження за станом здоров'я у віддалених громадах, що є особливо важливим для ВПО й людей з хронічними захворюваннями. Саме завдяки ефективному поєднанню державних ініціатив, міжнародної підтримки й сучасних технологій стало можливим підвищення ефективності медичної підтримки й зменшення наявної нерівності у доступі до сфери охорони здоров'я для всіх без виключення категорій населення [9].

Варто вказати, що забезпечення справедливого доступу до охорони здоров'я вимагає комплексного підходу, де держава виступає ключовим координатором, фінансистом і регулятором, а програми соціальної підтримки, міжнародне співробітництво та інноваційні медичні сервіси створюють умови для рівного доступу до послуг для всіх верств населення.

По-п'яте, надання особливої уваги питанням профілактики й стану громадського здоров'я. Вказане є результатом посилення акценту сучасних тенденцій у сфері охорони здоров'я на профілактику й зміцнення системи громадського здоров'я, що дозволяє значно знизити рівень захворюваності й навантаження

на медичні заклади. Вказана тенденція охоплює питання щодо вакцинації, просвітницьких кампаній протидії шкідливим факторам (курінню, надмірному вживанню алкоголю, нездоровому харчуванню, низькій фізичній активності тощо), а також системному моніторингу стану здоров'я населення. Прикладом вказаної інтегрованої системи можемо вважати досвід Ізраїлю, де функціонуюча модель громадського здоров'я поєднує в собі профілактику, швидке реагування на епідемії й комплексну систему електронних медичних записів, що все разом дозволяє ефективно управляти наявними та необхідними ресурсами й забезпечувати своєчасне медичне втручання. Наголосимо, що впровадження вказаних підходів дозволяє суттєво скоротити витрати на лікування хронічних та інфекційних захворювань, підвищувати рівень охоплення населення послугами, спрямованими в першу чергу на профілактику [14].

В Україні роль держави в процесах поширення профілактики й забезпечення громадського здоров'я є стратегічною важливою складовою. Центр громадського здоров'я (ЦГЗ) координує національні програми вакцинації, кампанії зі зниження рівня куріння та вживання алкоголю, а також ініціативи щодо популяризації здорового способу життя [15]. Держава забезпечує фінансування цих програм, нормативне регулювання, навчання медичних працівників та контроль за якістю послуг, що дозволяє системно впливати на здоров'я населення та запобігати поширенню захворювань.

У 2022-2023 роках, зокрема, були проведені масові кампанії з вакцинації проти COVID-19, поліомієліту та кору, з особливою увагою до дітей, внутрішньо переміщених осіб та мешканців постраждалих від війни територій. Держава сприяє також впровадженню пілотних програм скринінгу онкологічних захворювань (рак шийки матки та молочної залози), надаючи нормативну та фінансову підтримку медичним установам для раннього виявлення патологій [17]. Вказані дії підвищують ефективність державного регулювання та підтримки, які виступають системоутворюючими факторами, що дозволяють впроваджувати ефективні програми профілактики, координувати

ресурси та забезпечувати доступність медичних послуг для всіх верств населення [12]. Це демонструє прагнення України створити системний підхід до громадського здоров'я, поєднуючи сучасні технології, наукові дані та соціальну політику.

Варто вказати, що держава максимально зацікавлена в профілактиці стану громадського здоров'я, створюючи й забезпечуючи функціонування сфери громадського здоров'я, яка включає епідеміологічний нагляд, реалізацію різноманітних профілактичних програм, а також координацію дій для збереження й зміцнення здоров'я громадян. Вказані заходи також охоплюють розробку чи оновлення відповідної нормативно-правової бази, створення різноманітних інституцій, відповідного фінансування, координацію роботи між різними рівнями влади й закладами охорони здоров'я.

Висновки. Таким чином, незважаючи на наявність значних досягнень в розвитку сфери охорони здоров'я, медичної інфраструктури, удосконалення методів лікування й підвищення доступності медичних послуг, більшість сучасних країн все ще стикаються з досить серйозними викликами щодо забезпечення рівного доступу до якісної сфери охорони здоров'я. До числа основних проблем також можемо віднести: наявність соціальної нерівності, обмеження обсягів фінансування, нестачу кваліфікованих медичних кадрів, а також обмеженого доступу до сучасних технологій у сільській і віддалених регіонах. На ряду з вказаними тенденціями сучасний світ також характеризується зростаючою глобальною взаємозалежністю сфери охорони здоров'я, що особливо чітко простежується під час пандемії COVID-19. Досвід отриманий під час вирішення вказаної кризи в сфері охорони здоров'я наголосив на необхідності встановлення більш тіснішої міжнародної співпраці, оперативного обміну необхідною інформацією, спільного фінансування наукових досліджень й розробки глобальних стратегій реагування на можливі та потенційні загрози. Крім того, виклики, такі як пандемія, зміна клімату, зростання неінфекційних захворювань й інші проблеми, є такими, що не визнають жодних кордонів й потребують координованих дій

на національному та глобальному рівнях. У вказаному контексті є критично важливою роль та місце держави, її підтримки й регулювання, оскільки саме уряди здійснюють забезпечення фінансування медичних програм, розробляють нормативну базу, контролюють якість послуг й навчання кадрів, створюючи необхідні умови для доступності й ефективності сфери охорони здоров'я. Держава також визначає пріоритети у впровадженні інноваційних технологій – телемедицини, штучного інтелекту, електронних медичних записів, систем раннього виявлення та профілактики захворювань, забезпечуючи їхній справедливий і рівний розподіл серед населення.

Отже, майбутнє охорони здоров'я залежить не лише від технічного прогресу, а й від політичної волі, системної державної підтримки та міжнародної солідарності. Створення інклюзивних, ефективних і стійких систем охорони здоров'я є завданням, що потребує спільних зусиль урядів, міжнародних організацій і суспільства в цілому, адже від цього залежить здоров'я і добробут майбутніх поколінь.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У статті наведено детальний аналіз ключових світових тенденцій охорони здоров'я, які формують розвиток систем охорони здоров'я в сучасному глобальному контексті та зумовлені довгостроковими трансформаційними процесами в сучасних суспільствах і країнах. Зокрема, розглядаються процеси старіння населення світу, що призводить до зростання попиту на медичні послуги та зміни моделей захворюваності; зростання поширеності неінфекційних захворювань, таких як серцево-судинні, онкологічні та хронічні респіраторні захворювання; активна цифровізація медичних послуг, включаючи телемедицину та електронні медичні записи; та посилена увага до безпеки пацієнтів та рівності доступу до медичної допомоги для різних соціальних груп.

Проаналізовано ключові проблеми, що виникають у зв'язку з посиленням вказаних тенденцій, включаючи фінансове

навантаження на системи охорони здоров'я, нестачу медичного персоналу, нерівномірний доступ до інноваційних технологій та необхідність адаптації законодавчої бази до сучасних реалій. Наведено приклади ефективних стратегій та політик з різних країн, спрямованих на підвищення якості, ефективності та доступності медичних послуг, а також інтеграцію інноваційних підходів у практику охорони здоров'я.

Особлива увага приділяється ролі міжнародної співпраці та обміну досвідом у забезпеченні стійкості та адаптивності систем охорони здоров'я в контексті глобалізації, технологічних змін та соціально-економічних викликів. Підкреслюється, що лише комплексний підхід, що поєднує інновації, політичну волю та міжнародну співпрацю, може ефективно вирішувати сучасні проблеми охорони здоров'я.

Ключові слова: охорона здоров'я, глобалізація, глобальне управління, цифрові технології, громадське здоров'я, міжнародна співпраця, цифровізація.

Author Contributions: Conceptualization, G.I.; Writing – original draft, G.I.; Writing – review & editing, G.I.. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bezoplatni dostupni skrynihovi obstezhennia [Free accessible screening examinations]. (n.d.). (2024). *ks.cdc.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/chdatb> [in Ukrainian].
2. V Ukraini zbilshuietsia kilkist telemedychnykh konsultatsii [The number of telemedical consultations is increasing in Ukraine]. (n.d.). (2022). *moz.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/qktzrw> [in Ukrainian].

3. Elektronna systema okhorony zdorovia v Ukraini [Electronic health care system in Ukraine]. (n.d.). *ehealth.gov.ua*. Retrieved from: <https://ehealth.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Iholkina, V., & Iholkin, S. (2019). Derzhavna polityka z pidtrymky innovatsii u sferi ekolohii ta okhorony zdorovia (na prykladi Izrailiu) [State policy to support innovations in the field of ecology and health care (on the example of Israel)]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 6. Retrieved from: <https://surl.li/wxxjvx> [in Ukrainian].

5. Malikina, O., Poliakova, O., & Andriiash, V. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience in financing reforms in the health sector]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 5, (pp. 474-492) [in Ukrainian].

6. MOZ: Ukrainski medzaklady pidsyliuiut avtonomnist dla zabezpechennia bezperebiinoi medychnoi dopomohy v umovakh viiny [Ministry of Health: Ukrainian medical institutions strengthen autonomy to ensure uninterrupted medical care in war conditions]. (n.d.). (2023). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/surybc> [in Ukrainian].

7. Ponad polovynu naselennia svitu dosi ne okhopeno osnovnymy medychnymy posluhamy, zokrema, y cherez finansovi trudnoshchi, poviazani z oplatoiu likuvannia [More than half of the world's population is still not covered by basic medical services, in particular due to financial difficulties associated with paying for treatment]. (n.d.). (2024). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-health/3778464-ponad-50-naselenna-planetine-maut-dostupu-do-osnovnih-medicnih-poslug-vooz.html> [in Ukrainian].

8. Prohrama dostupni liky [Affordable Medicines Program]. (n.d.). *www.epiprosvita.org*. Retrieved from: <https://surl.li/hmconm> [in Ukrainian].

9. Rozvytok systemy okhorony zdorovia v umovakh viiny: potochni vyklyky ta kliuchovi dosiahnennia obhovoryly na forumi z mizhnarodnoho medychnoho partnerstva [Development of the healthcare system in wartime: current challenges and key achievements discussed at the forum on international medical partnership]. (n.d.). (2024). *moz.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/bezwti> [in Ukrainian].

10. Ruden, V. (2023). Statevo-vikova struktura smertnosti naselennia Ukrainy vid neinfektsiinykh khvorob vprodovzh 2005-2021 rr. [Sex and age structure of mortality of the population of Ukraine from non-communicable diseases during 2005-2021]. *Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony*

zdorovia Ukrainy – Bulletin of social hygiene and health care organizations of Ukraine, 3. Retrieved from: <https://surl.li/lcpfpf> [in Ukrainian].

11. Safonov, Yu.M., & Korotun, O.P. (2024). Innovatsiini tekhnolohii v medytsyni na stadii tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Innovative technologies in medicine at the stage of digital transformation of the economy]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 9. Retrieved from: <https://surl.li/myhorg> [in Ukrainian].

12. Tendentsii u sferi okhorony zdorovia [Healthcare Trends]. (n.d.). (2025). *www.marsh.com*. Retrieved from: <https://surl.li/fzlgzg> [in Ukrainian].

13. Uzhe 46 multydystsyplinamykh mobilnykh komand dopomahaiut postrazhdalym vid viiskovykh dii u tsentri ta zakhodi Ukrainy [46 multidisciplinary mobile teams are already helping victims of military operations in central and western Ukraine]. (n.d.). (2025). *www.prostir.ua*. Retrieved from: <https://www.prostir.ua/?news=uzhe-46-multydystsyplinarnykh-mobilnykh-komand-dopomahayut-postrazhdalym-vid-vijskovykh-dij-u-tsentri-ta-zahodi-ukrajiny> [in Ukrainian].

14. Uriad skhvalyv stratehiu rozbudovy telemedytsyny v Ukraini [The government approved a strategy for developing telemedicine in Ukraine]. (n.d.). (2023). *delo.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/vbgxj> [in Ukrainian].

15. Tsentri hromadskoho zdorovia (TSHZ) [Public Health Center]. (n.d.). (2025). *phc.org.ua*. Retrieved from: <https://phc.org.ua/> [in Ukrainian].

16. Shcho my mozhemo zrobyty, aby poperedyty neinfektsiini zakhvoriuvannia: dlia pochatku rozrakhui svii indeks masy tila, a potim... [What can we do to prevent non-communicable diseases: first calculate your body mass index, and then...]. (n.d.). (2025). *kg.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/kiptmb> [in Ukrainian].

17. Yak zberehty zdorovia ukraintsiv? Systema hromadskoho zdorovia [How to keep Ukrainians healthy? Public Health System]. (n.d.). (2024). *moz.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/nczaqd> [in Ukrainian].

18. Yak prokhodyt telemedychne konsultuvannia dlia liudei u pryfrontovykh ta viddalenykh naselenykh punktakh [How telemedical consultation for people in frontline and remote settlements is carried out]. (n.d.). (2023). *moz.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/hidhdo> [in Ukrainian].

19. *Strategies to Reduce the Burden of Chronic Disease in Canada*. (n.d.). (2022). Ottawa: CCDPA [in English].

20. Healthcare Access for Migrants in Germany. (n.d.). (2021). Berlin: BMG [in English].

21. Insurance: Definition, Costs, Alternatives. (n.d.). (2020). *www.investopedia.com*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/i/ltcinsurance.asp> [in English]

22. *Global Health Estimates 2023: Deaths by Cause, Age, Sex, by Country and Region*. (n.d.). (2023). Geneva: WHO [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Гліб Іваненко, лікар Одеської клінічної лікарні на залізничному транспорті, магістр з публічного управління закладами охорони здоров'я, Одеса, Україна. E-mail: glib66770@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

Glib Ivanenko, Doctor at Odessa Clinical Hospital on Railway Transport, Master in Public Administration of Healthcare Institutions, Odessa, Ukraine. E-mail: glib66770@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-1088-3531>.

Ivanenko, G. (2025). Global healthcare trends: challenges and opportunities. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1276-1296. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.08>

DOI 10.34132/pard2025.30.09

Отримано: 1 липня 2025
Змінено: 22 вересня 2025
Прийнято: 20 жовтня 2025
Опубліковано:
30 грудня 2025

Received: 1 July 2025
Revised: 22 September 2025
Accepted: 20 October 2025
Published:
30 December 2025

Volodymyr Yemelyanov
Oksana Malikina
Vladyslav Izotov

FEATURES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IMPLEMENTATION IN FOREIGN COUNTRIES

The article carries out a comprehensive study of the features of the implementation of public-private partnership as a modern mechanism of interaction between the public and private sectors of the economy. The theoretical foundations of public-private partnership are analyzed, including its essence, main goals and forms, with an emphasis on the possibility of effective use of joint resources to achieve strategic objectives of the state and business.

Particular attention is paid to the analysis of the main models of public-private partnership used in world practice, in order to determine the most suitable mechanisms for adaptation and implementation in the conditions of Ukraine. The key stages of the implementation of public-private partnership projects are considered, including: formulation of goals and objectives, preparation of a full package of project documentation, search and attraction of investors, conclusion of contracts, as well as constant monitoring of the fulfillment of obligations of partnership participants.

An important aspect of the study is the role of regulatory and legal support, which creates a favorable institutional environment for the development of public-private partnership and guarantees the protection of the interests of all parties. The article separately highlights

the advantages of implementing public-private partnership, including: attracting private investment in strategic sectors, improving the quality of services to the population, optimizing the financial burden on the state budget. At the same time, the risks and problems that may arise during the implementation of such projects are analyzed: potential conflicts of interest, imperfection of current legislation, as well as limited financial and technical resources of the private sector.

Based on the analysis, the author offers a number of recommendations for improving the mechanisms for implementing public-private partnership in Ukraine, taking into account international experience. In particular, ways are proposed to increase the efficiency of public-private interaction by improving the procedures for competitive selection of partners, strengthening control over the implementation of projects, expanding the scope of partnership, and ensuring transparency and accountability at all stages of project implementation.

Keywords: *partnership, public-private partnership, investment, state regulation, public sphere, public service, social responsibility, corporate social responsibility.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В сучасних умовах розвитку суспільства зобов'язання держави щодо підтримки та розвитку соціальних сфер постійно зростають. Сфера соціальних послуг охоплює освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру та інші напрямки, які безпосередньо впливають на якість життя громадян та соціальну стабільність держави. Проте зазначена тенденція стикається з суттєвими проблемами, серед яких ключовою є дефіцит фінансових ресурсів. Державний бюджет не завжди здатен забезпечити належний рівень фінансування критично важливих галузей, а самі соціальні сфери часто характеризуються високою капіталомісткістю та низьким рівнем комерційної прибутковості. Це створює структурний дисбаланс, коли потреби суспільства постійно зростають, а можливості держави їх повністю задовольнити обмежені.

Одним із перспективних шляхів подолання цих обмежень є активне залучення приватного сектору до реалізації соціальних

проектів через механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Така взаємодія дозволяє не лише мобілізувати додаткові фінансові ресурси, а й залучити сучасні технології, управлінські компетенції та інноваційні підходи приватного бізнесу для підвищення ефективності надання соціальних послуг. Водночас, реалізація ДПП у соціальній сфері є складним процесом, що обумовлено низкою факторів: різницею в цілях та мотивації державних та приватних учасників, відмінностями у часових горизонтах інвестування, можливих конфліктах інтересів, а також потребою дотримання високих стандартів прозорості та підзвітності.

Ефективне впровадження такої взаємодії потребує системного підходу, що включає ретельне планування проектів, чітке визначення ролей і відповідальності учасників, розробку ефективних фінансових та правових механізмів, а також впровадження системи моніторингу та оцінки результатів. Крім того, необхідне створення сприятливого інституційного середовища, яке стимулює інвесторів до участі в соціально значущих проектах та забезпечує баланс між суспільним інтересом і комерційною доцільністю.

Отже, державно-приватне партнерство у соціальній сфері виступає не лише інструментом додаткового фінансування, але й механізмом підвищення якості та доступності соціальних послуг. Воно дозволяє реалізувати стратегічні завдання держави у сфері соціального розвитку, зменшити навантаження на державний бюджет та забезпечити інтеграцію приватних ресурсів у суспільно значущі проекти. Проте досягнення цих цілей можливе лише за умови системного підходу, продуманого регулювання та взаємної готовності держави та приватного сектору до конструктивної та довгострокової співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичну основу вказаного дослідження становлять праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які присвятили свої роботи проблемам державно-приватного партнерства та його впливу на розвиток національних та світових економік. Серед них слід відзначити Н. Оленцевич, О. Ковальова, З. Варналій та ін. У сучасній науковій літературі питанням ДПП приділяють увагу такі автори,

як Г. Панікар, Ю. Іванова, Н. Дутко та ін. Незважаючи на те, що у працях зазначених авторів детально розглянуто різні аспекти формування, організації та функціонування інститутів державно-приватного партнерства, а також питання розвитку корпоративної соціальної відповідальності, все ще залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в процес еволюційного розвитку ДПП. Зокрема, недостатньо вивчено, яким чином принципи корпоративної соціальної відповідальності можуть впливати на ефективність партнерських відносин, оптимізацію ресурсів та досягнення стратегічних цілей держави і бізнесу в контексті довгострокових соціально-економічних проєктів.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз особливості становлення та реалізації державно-приватного партнерства в зарубіжних країнах.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні державно-приватне партнерство (ДПП) представляє собою форму стратегічної взаємодії між державними органами та приватним бізнесом у сферах, які традиційно належали до компетенції держави. У науковій літературі іноді використовується також термін «приватне-державне партнерство» (ПДП), що підкреслює пріоритетну роль приватного сектору у реалізації таких проєктів і його активну участь у прийнятті рішень. Ефективність ДПП значною мірою залежить від того, наскільки налагоджена взаємодія між партнерами та наскільки добре керуються процеси планування, реалізації та контролю проєктів. За умови правильної організації таке партнерство здатне забезпечити збалансований соціальний і економічний результат, який буде прийнятним як для держави, так і для бізнесу.

Співпраця держави з приватними партнерами дозволяє вирішувати низку стратегічно важливих завдань. Зокрема, вона сприяє залученню додаткових інвестицій у державний сектор економіки, що допомагає зменшити фінансове навантаження на державний бюджет. Крім того, ДПП дає можливість перекласти частину ризиків, пов'язаних із реалізацією проєктів, на приватних

інвесторів, при цьому державні органи зберігають контроль над критично важливими об'єктами та забезпечують доступ громадян до послуг та ресурсів державного користування. Отже, ДПП виступає як «інструмент інтеграції ресурсів держави та бізнесу, спрямований на підвищення ефективності управління суспільно важливими проектами, оптимізацію витрат та забезпечення соціально значущих результатів, що відповідають довгостроковим стратегічним цілям держави» [7].

Зарубіжний досвід реалізації проектів із застосуванням механізмів партнерства між державою та приватним сектором (ДПП) має довгу історію та постійно вдосконалюється. У різних країнах темпи розвитку таких проектів суттєво відрізняються. Наприклад, Великобританія, Франція, Німеччина та Іспанія вже досягли високого рівня розвитку цієї сфери та займають провідні позиції у впровадженні ефективних моделей ДПП. Вони мають добре налагоджені нормативно-правові бази, механізми фінансування, а також значний практичний досвід у реалізації складних інфраструктурних та соціально-економічних проектів за участю приватних партнерів. У той же час існують країни, які лише починають освоювати подібні програми, знаходячись на етапі формування законодавчої бази, визначення стандартів та вироблення оптимальних моделей співпраці між державою та бізнесом. Вивчення зарубіжного досвіду є важливим інструментом для тих країн, що прагнуть ефективно впроваджувати механізми ДПП, адаптуючи їх до власних економічних і соціальних умов (рис. 1) [9].

Варто зазначити, що залежно від рівня правового регулювання партнерства між державою та приватним сектором (ДПП) більшість країн можна розподілити на кілька груп.

Перший блок включає країни, де ДПП регулюється спеціальними законами. До цієї категорії належать Польща, Німеччина, Румунія, Угорщина, Чехія, Греція, Південна Корея, Бразилія, Японія, Латвія, Аргентина, Киргизстан, Молдова та Україна. У цих країнах створена чітка законодавча база, що визначає порядок реалізації проектів ДПП, права та обов'язки сторін, механізми фінансування та відповідальність за порушення.

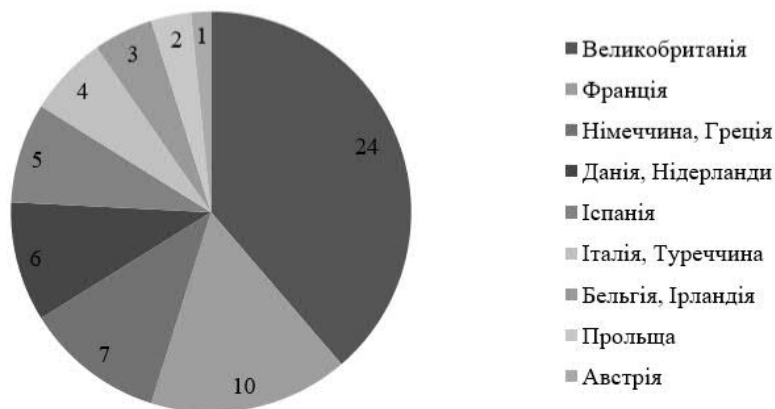


Рис. 1. Середня кількість угод ДПП в країнах Європи.
Джерело: сформовано авторами на основі [9]

Другий блок охоплює країни, де основи ДПП закріплені в нормативно-правових актах, а деталі регулюються підзаконними документами. До цієї групи належать Великобританія, Італія, Бельгія, Китай, США, Болгарія, Словаччина, Хорватія, Литва, Індія, Казахстан, Азербайджан та Узбекистан. Така модель дозволяє більш гнучко адаптувати правове регулювання до потреб конкретних проєктів та умов ринку.

Третій блок складають федеративні держави, де закони про ДПП ухвалюються на регіональному рівні. У цих країнах правове поле для ДПП формується переважно місцевими органами влади, що може призводити до значних відмінностей у підходах між різними регіонами однієї держави.

Четвертий блок включає Вірменію, Австрію, Ізраїль, Сирію, Швецію, Туркменістан та Естонію. У цих країнах на даний момент відсутні спеціальні законодавчі акти, що регулюють ДПП, і питання взаємодії держави та приватного бізнесу вирішуються за загальними правовими нормами або окремими випадками.

Такий поділ дозволяє краще розуміти рівень розвитку правової бази ДПП у різних країнах і визначати оптимальні підходи до адаптації зарубіжного досвіду [8].

З урахуванням зазначених даних можна зробити висновок, що серед європейських країн лідерами за кількістю укладених угод у рамках державного партнерства з приватним сектором (ДПП) є декілька держав, які займають провідні позиції на континенті. Так, найбільшу частку ринку ДПП утримує Великобританія, на яку припадає близько 39% всіх угод у Європі. На другому місці розташувалася Франція з часткою 17%, слідом іде Німеччина – 13%, а Іспанія займає приблизно 12% ринку. Решта країн Європи разом узяті становлять близько 20% від загальної кількості угод [15]. Ці дані свідчать про те, що впровадження ДПП у європейських країнах має значні відмінності за масштабами та активністю, при цьому провідні позиції утримують держави з більш розвинутою правовою та фінансовою базою для реалізації таких проектів. Варто вказати, що Великобританія, Франція, Німеччина та Іспанія демонструють приклад ефективного використання механізмів ДПП для розвитку інфраструктури, соціальних програм та економічних ініціатив, тоді як інші країни поступово нарошують свій досвід і частку на ринку.

Беззаперечним лідером у сфері державного партнерства з приватним сектором є Великобританія, яка першою почала активно застосовувати цей механізм на практиці. Історія розвитку ДПП у Великій Британії бере свій початок у 1981 р., коли перші проекти були реалізовані у рамках розбудови лондонських доків. Цей період став стартом системного використання співпраці держави та бізнесу у фінансуванні інфраструктурних об'єктів. У 1992 році було закріплено концепцію «приватної фінансової ініціативи» (Private Finance Initiative, PFI), яка передбачала різні моделі функціонування ДПП [18]. За цією схемою приватний сектор міг будувати об'єкти за власний рахунок, після чого експлуатувати їх протягом визначеного терміну, отримуючи дохід від цієї діяльності. Витрати приватних партнерів при цьому компенсувалися або за рахунок отриманого доходу, або шляхом бюджетних асигнувань. У цьому ж році уряд Дж. Мейджора офіційно оголосив про впровадження PFI як нової форми ДПП, що дозволяла передавати приватним компаніям функції фінансування, будівництва, реконструкції, експлуатації та управління державними об'єктами виробничої та соціальної сфери [3].

Продовженням цього курсу стало урядування лейбористів на чолі з Тоні Блером у 1997 році, коли програма державно-приватного партнерства була розширена і систематизована [3]. У цей період були реалізовані численні соціальні та інфраструктурні проекти. Серед них – створення інтегрованої системи утилізації відходів на острові Уайт, будівництво громадської бібліотеки в місті Борн-мун, низки шкіл у Бріджпорті та Дорсеті, будинків для людей похилого віку в Сурреї, нової будівлі поліції в Ілкестоні, північного кільця Бірмінгема та модернізація залізничної мережі Кройдона. Такий досвід Великобританії демонструє успішну практику поєднання державних і приватних ресурсів, ефективне використання фінансових інструментів та можливість масштабного впровадження ДПП у різних сферах суспільного життя – від соціальної інфраструктури до транспортної мережі [16].

В Німеччині перші проекти на основі державного партнерства з приватним сектором (ДПП) здебільшого реалізовувалися в сфері кооперативного будівництва. Історично перші некомерційні будівельні спільноти, які залучали приватні інвестиції, з'явилися ще в середині XIX століття. Вони стали першою формою інтеграції приватного фінансування у суспільно-корисні проекти, де приватні компанії співпрацювали з державними структурами, одночасно дотримуючись обмежень щодо прибутковості та корпоративної політики. Держава підтримувала такі ініціативи шляхом надання податкових пільг та інших стимулів [12].

Сучасний розвиток ДПП у Німеччині значною мірою визначив закон від 1 вересня 2005 р. «Про прискорення реалізації державно-приватних партнерств та поліпшення загальних правових умов для них», який частково змінив податкове та бюджетне законодавство та встановив нові правила регулювання державних замовлень [14]. Закон передбачав можливість фінансування будівництва автомагістралей за рахунок приватних інвестицій, а також впровадження положень щодо розрахунку економічної доцільності проектів з урахуванням розподілу ризиків між державою та приватним партнером. Такий підхід дозволив підвищити ефективність реалізації ДПП та стимулював розвиток взаємовигідного співробітництва між

державним сектором і приватними компаніями [5]. Важливим аспектом цього процесу є те, що некомерційні компанії, залучені до проектів, обмежували свою комерційну діяльність і отримували від держави певні податкові преференції. Одним із найбільш успішних прикладів інтеграції інтересів держави та приватного бізнесу є проект реконструкції найбільшого аеропорту Німеччини – Франкфурта-на-Майні, де вдало поєднано фінансування, управління та експлуатацію інфраструктурного об'єкта [5].

Франція має давні та міцні традиції державного партнерства з приватним сектором, що втілюються через діяльність «Спільнот змішаної економіки» (SEM) та систему концесійних угод [6]. Історично основи SEM були закладені у період 1966-1983 рр., коли законодавство закріпило принципи участі держави та місцевих органів влади у цих структурах. Згідно з нормативними актами, держава та місцева влада повинні володіти більшою часткою активів у SEM і, відповідно, мати провідну роль у їх управлінні, що забезпечує баланс між публічними інтересами та приватними інвестиціями. Сучасні проекти ДПП у Франції поділяються на партнерські контракти та концесійні угоди, залежно від законодавчої бази та механізмів координації реалізації, визначених різними державними інститутами [4]. Ця структура дозволяє ефективно поєднувати державний контроль з приватною ініціативою у розвитку інфраструктури та соціальних об'єктів. Прикладами успішної реалізації ДПП у Франції є масштабні та знакові інфраструктурні проекти, такі як будівництво Євротунелю, який з'єднує Англію та Францію під Ла-Маншем, а також Ейфелева вежа в Парижі, де застосовувалися механізми концесій та ефективного партнерства між державою і приватним сектором. Ці проекти демонструють, як ДПП дозволяє залучати приватні ресурси для реалізації стратегічних інфраструктурних об'єктів, поєднуючи економічну ефективність із соціальною значимістю [4].

Слід зазначити, що у більшості сучасних країн механізми державного партнерства з приватним сектором та відповідні контракти розглядаються як адміністративні договори, що укладаються з метою здійснення суспільно необхідної та корисної діяльності. Такі договори встановлюють взаємодію між державою або органами

місцевого самоврядування та приватними компаніями, надаючи останнім можливість брати участь у реалізації публічних проєктів без передачі права власності на державні активи. В адміністративних контрактних взаємовідносинах витрати та ризики майже повністю покладено на державу, що забезпечує фінансову безпеку приватного партнера та знижує його економічну відповідальність. При цьому приватна компанія зазвичай отримує оплату за надані послуги або виконані роботи, але не набуває права власності на об'єкт, що будується чи експлуатується. Така модель дозволяє державі зберігати контроль над стратегічними ресурсами та активами, одночасно залучаючи приватні інвестиції та управлінські компетенції для ефективної реалізації суспільно значущих проєктів [10].

Якщо розглядати сфери застосування механізмів державного партнерства з приватним сектором (ДПП) у розвинених країнах, то вони охоплюють значне різноманіття галузей економіки та соціальної інфраструктури. Основні напрями застосування ДПП включають:

- транспорт – у цій сфері ДПП використовується для будівництва та експлуатації трубопроводів, залізничних колій, автомагістралей, систем моніторингу та управління рухом, а також для розвитку міського транспорту, включаючи трамваї, метро та автобусні мережі;

- житлово-комунальне господарство – реалізація проєктів ДПП спрямована на обслуговування населення та модернізацію комунальних мереж: водопостачання, каналізаційні системи, вивіз та утилізація сміття, прибирання вулиць та благоустрій міської інфраструктури;

- екологія та природні ресурси – створення та розвиток міських і заміських парків, збереження природних об'єктів та організації екологічного туризму; приватні партнери отримують право експлуатувати ресурси та отримувати дохід від туристичної та рекреаційної діяльності;

- нерухомість – за участю ДПП здійснюється будівництво та експлуатація громадських будівель, муніципального житла та об'єктів соціальної інфраструктури; приватні компанії отримують мож-

ливість брати участь у комерційних проектах на прилеглій території або у суміжних забудовах;

- суспільний порядок та безпека – організація та підтримка порядку в громадських місцях і на транспорті, обслуговування паркувальних систем, контроль за дотриманням правил та безпеки у муніципальних об'єктах, що обслуговуються приватними компаніями;

- телекомунікації – створення та розвиток телекомунікаційної інфраструктури, надання послуг зв'язку та інтернет-доступу населенню та бізнесу, а також модернізація мереж і обладнання;

- фінансовий сектор – залучення приватних страхових компаній та керуючих організацій до обов'язкового соціального страхування, пенсійного забезпечення та інших фінансових послуг, що традиційно надаються державою;

- освіта та медицина – будівництво, реконструкція та модернізація шкіл, лікарень та інших навчальних і медичних закладів; приватні компанії часто отримують право забудови та розвитку прилеглих територій, що забезпечує додаткову фінансову мотивацію для інвестицій [11].

Отже, ДПП у розвинених країнах охоплює ключові галузі економіки та соціальної інфраструктури, поєднуючи державний контроль із залученням приватних ресурсів і компетенцій для ефективного виконання суспільно важливих завдань.

Аналізуючи дані останніх років щодо реалізації проектів на основі державного партнерства з приватним сектором (ДПП) у Європі, можна констатувати, що лідируючу позицію за кількістю таких проектів займає сфера освіти, випередивши традиційно провідну транспортну галузь, яка посіла друге місце. На третьому та четвертому місцях розташувалися сфери охорони здоров'я та громадських послуг відповідно. Далі йдуть державні замовлення та оборона, телекомунікаційна інфраструктура, а також проекти, пов'язані із захистом навколишнього середовища. Такий розподіл свідчить про зміну пріоритетів у реалізації ДПП у Європі: дедалі більше уваги приділяється соціальній інфраструктурі, зокрема сферам освіти та охорони здоров'я, що демонструє прагнення держав ефективно по-

єднувати публічні та приватні ресурси для підвищення якості суспільно важливих послуг. На рис. 2 наведено графічне відображення розподілу кількості проектів на основі ДПП у різних сферах у Європі, що дозволяє наочно оцінити пріоритети та масштаби застосування цього механізму [2].

Доцільно проаналізувати окремі країни за пріоритетними сферами, на які нині робиться наголос при реалізації проектів на основі державного партнерства з приватним сектором (ДПП). Наприклад, Голландія активно впроваджує ДПП у таких галузях, як будівництво та утримання доріг, комунальних споруд і державних будівель, а також у сфері освіти та охорони здоров'я. Це свідчить про комплексний підхід до розвитку інфраструктури та соціальної сфери за підтримки приватного капіталу.

У Німеччині нині основна увага зосереджена на проектах у сфері транспортної інфраструктури, зокрема будівництві тунелів, а також у галузях оборони, охорони здоров'я та освіти. Такий вибір пріоритетів відображає стратегічну політику держави щодо модернізації ключових інфраструктурних об'єктів і соціальних сервісів.

У Фінляндії прикладом реалізації ДПП є проект будівництва дороги між Гельсінкі та Лахті, а також коледжу в Еспоо. На сучасному етапі країна проявляє підвищений інтерес до розвитку корельсового транспорту, проектів у сфері оборони та охорони здоров'я, що демонструє спрямованість фінського уряду на ефективне поєднання державних та приватних ресурсів у стратегічно важливих галузях. Аналіз таких прикладів дозволяє побачити, що пріоритети застосування ДПП у різних країнах формуються з урахуванням національних потреб та стратегічних цілей, одночасно забезпечуючи залучення приватних інвестицій у критично важливі сфери економіки та соціальної інфраструктури [13].

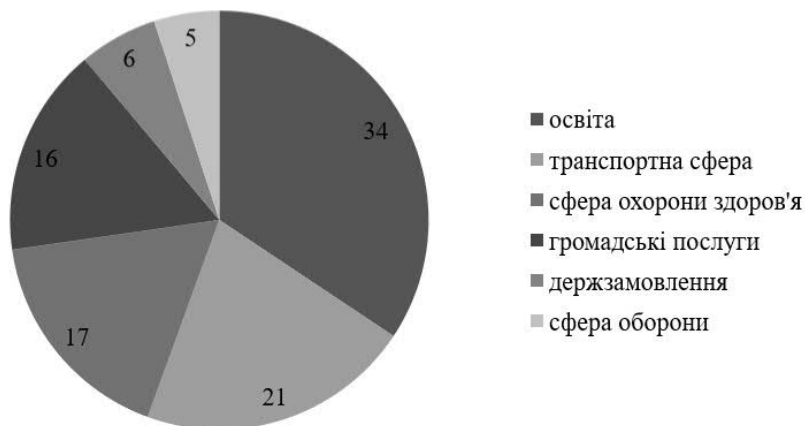


Рис. 2. Кількість проектів на основі ДПП у Європі.
Джерело: сформовано авторами [2]

У табл. 1 наведено перелік країн із зазначенням галузевої структури, у рамках якої здійснюється розвиток проектів державного партнерства з приватним сектором (ДПП). Таблиця дозволяє наочно оцінити, у яких сферах кожна країна концентрує свої зусилля щодо впровадження ДПП, а також порівняти пріоритети різних держав у реалізації інфраструктурних, соціальних та економічних проектів за участю приватних інвестицій. Такий виклад інформації дає можливість простежити тенденції розвитку ДПП у різних країнах, визначити найбільш активні сфери застосування механізмів партнерства та оцінити ефективність використання приватних ресурсів у поєднанні з державними ініціативами.

Таблиця 1.

Галузева структура здійснення проектів ДПП

Країна	Сфера
Великобританія	Сфера освіти, охорони здоров'я, оборони
Фінляндія	Дорожня концесія, школа та вища освіта
Франція	Дорожня концесія, концесія на водопостачання

продовження таблиці 1

Греція	Дорожня концесія, будівництво залізниць
Ірландія	Транспорт, освіта, водопостачання, утилізація відходів
Італія	Лікарні, транспорт, утилізація відходів
Голландія	Водопостачання, швидкісне залізничне сполучення
Португалія	Аеропорти, дорожня концесія
Іспанія	Дорожня концесія, регіональні дорожні концесії
Японія	Охорона здоров'я, житлове господарство, технології, транспорт на регіональному рівні
Австралія	Дороги, лікарні, виправні установи
ΠΑΡ	Виправні установи, водопостачання, охорона здоров'я, освіта

Джерело: сформовано авторами

Варто підкреслити, що низка сучасних дослідників підтримує регулювання ДПП через адміністративний договір, тоді як деякі автори відносять договори ДПП до категорії цивільних контрактів. У зарубіжній практиці не існує єдиного типового договору для проектів ДПП; натомість можна виділити лише загальні положення та ключові елементи, які зазвичай включаються в такі угоди [6].

Особливості правового регулювання ДПП значною мірою визначаються національними правовими традиціями та історичним розвитком взаємодії державного та приватного секторів у різних країнах. Питання вирішення соціально-економічних завдань через ДПП формувалися по-різному, залежно від специфіки правової системи, ролі держави в економіці та традицій участі приватних компаній у суспільно важливих проектах [17].

Відповідно, конкретні правові інструменти, що забезпечують ефективне використання механізмів ДПП, можуть істотно відрізнятися від країни до країни, зважаючи на національні правові норми, регуляторні вимоги та особливості місцевого ринку. Такий підхід дозволяє адаптувати моделі ДПП до специфічних умов

і потреб кожної держави, забезпечуючи баланс між державним контролем і приватною ініціативою [1].

Отже, проведений аналіз зарубіжного досвіду реалізації проектів на основі державного партнерства з приватним сектором (ДПП) свідчить, що держава та приватні компанії ефективно поєднують свої ресурси, компетенції та досвід для вирішення особливо важливих суспільних і стратегічних завдань. Такі проекти демонструють стійку динаміку розвитку: їхня кількість постійно зростає, а масштаби реалізації охоплюють різноманітні сфери інфраструктури, соціальної сфери та економіки.

Накопичений міжнародний досвід у сфері ДПП створює міцну основу для запозичення перевірених моделей і механізмів у країнах, які тільки розпочинають розвиток державно-приватного партнерства. Використання цього досвіду дозволяє адаптувати успішні практики до національних особливостей, забезпечуючи ефективне поєднання державного контролю та приватної ініціативи, а також сприяє залученню інвестицій у соціально значущі та економічно важливі проекти.

Висновки. У сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій літературі спостерігається значна невизначеність у трактуванні поняття державно-приватного партнерства (ДПП). Це зумовлено як багатовимірністю самого явища, так і різними підходами до його практичного застосування в різних країнах. Аналіз наукових джерел показує, що більшість існуючих визначень ДПП не охоплюють повний набір критеріїв чи ключових характеристик, які дозволили б однозначно ідентифікувати певну форму співпраці держави та приватного сектору як ДПП. Часто увага зосереджується на окремих аспектах – розподілі ризиків, фінансових механізмах, ступені участі держави або бізнесу, – проте цього недостатньо для створення єдиного та узгодженого концептуального поля.

У зв'язку з цим доцільно розглядати ДПП як специфічне поєднання певного комплексу стійких характеристик, що вважаються суттєвими для визначення цього виду співпраці. Ідентифікація такого набору ознак дозволяє класифікувати різні форми партнерства як ДПП, не обмежуючись надто вузькими або,

навпаки, надмірно загальними підходами. Застосування подібної методології створює міцне підґрунтя для формування чіткого теоретичного й практичного розуміння ДПП, а також дозволяє оцінювати його ефективність у контексті виконання державою своїх соціальних функцій. Таким чином, ДПП постає як один із перспективних інструментів реалізації державних зобов'язань, особливо у сферах інфраструктури, соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти.

Аналіз зарубіжної практики свідчить, що в багатьох країнах держава та приватний сектор успішно об'єднують ресурси, досвід і компетенції для вирішення суспільно значущих проблем, що потребують значних інвестицій або високого рівня управлінської гнучкості. Проекти ДПП охоплюють широкий спектр сфер – від розвитку транспортної та енергетичної інфраструктури до модернізації комунальних послуг та впровадження інновацій у сфері цифровізації державних сервісів. Спостерігається стабільне зростання кількості таких проектів, що свідчить про їхню ефективність та привабливість як для держави, так і для бізнесу.

Накопичений міжнародний досвід у сфері ДПП є цінним ресурсом для країн, які тільки починають активно впроваджувати такі форми співпраці. Використання кращих світових практик дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати управлінські процеси, підвищити інвестиційну привабливість проектів та забезпечити вищу якість результатів для суспільства. У цьому контексті ДПП виступає як дієвий механізм модернізації економіки, залучення інвестицій та посилення державної спроможності у вирішенні стратегічних завдань розвитку.

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ

У статті здійснено комплексне дослідження особливостей реалізації державно-приватного партнерства як сучасного механізму взаємодії між державним та приватним секторами економіки. Проаналізовано теоретичні засади державно-

приватного партнерства, включно з його сутністю, основними цілями та формами, з акцентом на можливості ефективного використання спільних ресурсів для досягнення стратегічних завдань держави та бізнесу.

Особлива увага приділена аналізу основних моделей державно-приватного партнерства, що застосовуються у світовій практиці, з метою визначення найбільш придатних механізмів для адаптації та впровадження в умовах України. Розглянуто ключові етапи реалізації проектів державно-приватного партнерства, серед яких: формулювання цілей і завдань, підготовка повного пакета проектної документації, пошук та залучення інвесторів, укладання договорів, а також постійний моніторинг виконання зобов'язань учасників партнерства.

Важливим аспектом дослідження є роль нормативно-правового забезпечення, яке створює сприятливе інституційне середовище для розвитку державно-приватного партнерства та гарантує захист інтересів усіх сторін. У статті окремо виділено переваги впровадження державно-приватного партнерства, серед яких: залучення приватних інвестицій у стратегічні галузі, підвищення якості надання послуг населенню, оптимізація фінансового навантаження на державний бюджет. Разом із цим проаналізовано ризики та проблеми, які можуть виникати під час реалізації таких проектів: потенційні конфлікти інтересів, недосконалість чинного законодавства, а також обмеженість фінансових і технічних ресурсів приватного сектору.

На основі проведеного аналізу автор пропонує низку рекомендацій щодо вдосконалення механізмів реалізації державно-приватного партнерства в Україні з урахуванням міжнародного досвіду. Зокрема, запропоновано шляхи підвищення ефективності державно-приватної взаємодії через удосконалення процедур конкурсного відбору партнерів, посилення контролю за виконанням проектів, розширення сфер застосування партнерства та забезпечення прозорості та відповідальності на всіх етапах реалізації проектів.

Ключові слова: партнерство, державно-приватне партнерство, інвестиції, державне регулювання, публічна сфера, публічна служба, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність.

Author Contributions: Conceptualization, V.Ye., O.M., and V.I.; Writing – original draft, V.Ye., O.M., and V.I.; Writing – review & editing, V.Ye., O.M., and V.I. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Varnalii, Z. (2007). *Ekonomichnyi dialog: partnerstvo zarady prohresu* [Economic dialogue: partnership for progress]. *www.niss.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.lu/fgqjdj> [in Ukrainian].
2. Dutko, N.H. (2020). *Yevropeyskyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva* [European experience of public-private partnership]. *academy.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/lladbm> [in Ukrainian].
3. Ivanova, Yu.V. (2013). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo: dosvid zarubizhnykh krain ta perspektyvy dlia respubliky Bilorus* [Public-private partnership: experience of foreign countries and prospects for the Republic of Belarus]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo» – State and regions. Series «Economy and enterprise»*, 1(70), (pp. 197-202) [in Ukrainian].
4. Kruhlov, V.V. (2019). *Rozvytok derzhavno pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnogo rehuliuвання* [Development of public-private partnership in Ukraine: mechanisms of state regulation]. Kharkiv: Vydvo KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
5. Liba, N.S. (2017). *Realizatsiia derzhavno-pryvatnoho partnerstva u systemi rehionalnoi promyslovoi polityky* [Implementation of public-private

partnership in the system of regional industrial policy]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economy»*, 2(8), (pp. 126-132) [in Ukrainian].

6. Melnyk, A.F., & Pidhaiets, S.V. (2017). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo v systemi instytutiv natsionalnoi ekonomiky: mekhanizmy rozvytku [Public-private partnership in the system of institutions of the national economy: development mechanisms]*. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].

7. Olentsevych, N.V., & Kovalova, O.V. (2014). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo u rozvynenykh krainakh svitu: dosvid dlia Ukrainy [Public-private partnership in developed countries of the world: experience for Ukraine]. Ekonomichniy analiz: zbirnyk naukovykh prats – Economic analysis: collection of scientific works*, (Vol. 15), 1, (pp. 134-143) [in Ukrainian].

8. Panikar, H.Iu. (2011). *Derzhavno-pryvatne partnerstvo: zarubizhnyi dosvid ta mozhlyvosti yoho vykorystannia dlia Ukrainy [Public-private partnership: foreign experience and possibilities of its use for Ukraine]. Naukovyi zhurnal: stratehiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika, sotsiologhiia, pravo – Scientific journal: strategy of development of Ukraine. Economics, sociology, law*, 3, (pp. 106-111) [in Ukrainian].

9. Solodareko, M.O., Miklovda, V.P., Yarema, V.I., Poida-Nosyk, N.N. (et al.) (2015). *Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva: zarubizhnyi dosvid [Development of public-private partnership: foreign experience] Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Seriiia: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University: Series: Economics*, 2(46), (pp. 91-96). Uzhhorod: Vyd-vo UzhNU «Hoverla» [in Ukrainian].

10. Uzunov, F.V. (2013). *Klasyfikatsiia form derzhavno pryvatnoho partnerstva [Classification of forms of public-private partnership]. Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 17, (pp. 113-115) [in Ukrainian].

11. Khusainov, R. (2020). *Modeli derzhavno-pryvatnoho partnerstva: zakordonnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Models of public-private partnership: foreign experience and prospects for Ukraine]. www.researchgate.net*. Retrieved from: <https://surli.cc/iwnyqd> [in Ukrainian].

12. Cheliak, O.V., & Andriiash, V.I. (2017). *Faktory vplyvu na obsiahy ta strukturu derzhavnykh vydatkiv [Factors influencing the volume and structure of public expenditures]. Naukovi pratsi: nauково-metodychnyi zhurnal – Scientific works: scientific and methodological journal*, 278, (Vol. 290). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2017_290_278_3 [in Ukrainian].

13. French PPP Market. (n.d.). (2024). *www.gpmfirst.com*. Retrieved from: <https://surl.li/xxxwsx> [in English].

14. Market Update Review of the European PPP Market in 2014. (n.d). (2014). *www.eib.org*. Retrieved from: <http://www.eib.org/epec/index.htm> [in English].

15. Private Participation in Infrastructure Database. (n.d.). (2020). *ppi.worldbank.org*. Retrieved from: <http://ppi.worldbank.org> [in English].

16. Renda, A., & Schrefler, L. (2005). Public Private Partnerships: National Experiences in the European Union. *euro2005.inform*. Retrieved from: <https://surl.lt/gdsdsvr> [in English].

17. US Infrastructure Public-Private Partnerships: Ready for Takeoff? (n.d.). (2020). *harvardkennedyschoolreview.com*. Retrieved from: <https://surl.lu/ncuwlo> [in English].

18. Zakharina, O., Khodakivskii, E., & Yakobchuk, V. (2020). Eksplikatsiia poniattia «derzhavno-pryvatne partnerstvo» v teorii publichnoho upravlinnia [Explication of the concept of «public-private partnership» in public administration theory]. *Naukovi horyzonty – Scientific Horizons*, 03(88). Retrieved from: <https://surl.lu/bqehra> [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Володимир Ємельянов, д. держ. упр., професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Оксана Малікіна, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили,

м. Миколаїв, Україна. E-mail: oksi_mal@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Oksana Malikina, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: oksi_mal@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-3377-3443>.

Владислав Ізотов, магістр публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ivs.biz.mk@gmail.com.

Vladyslav Izotov, Master's student of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ivs.biz.mk@gmail.com.

Yemelyanov, V., Malikina, O., & Izotov, V. (2025). Features of public-private partnership implementation in foreign countries. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1297-1317. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.09>

DOI 10.34132/pard2025.30.10

Отримано: 23 червня 2025

Змінено: 24 вересня 2025

Прийнято: 22 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 23 June 2025

Revised: 24 September 2025

Accepted: 22 October 2025

Published:

30 December 2025

Zhao Zhenyi

GLOBAL TRENDS IN THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN HEALTHCARE

The article provides a thorough analysis of current global trends in the use of information and communication technologies (ICT) in the activities of healthcare institutions. It is emphasized that the transformation of the forms and methods of work of medical institutions, as well as the development of the types of ICT they use, are closely related to the active efforts of most countries in the direction of digitalization of the healthcare system. The introduction of innovative digital solutions is considered an important element of the state policy of modernization of the medical industry, aimed at increasing the efficiency of management, transparency of processes and accessibility of medical services for the population.

Particular attention is paid to the trend of expanding the target audience when forming communication strategies of medical institutions. It is emphasized that modern medical communication is increasingly focused not only on treatment, but also on the prevention of diseases, the promotion of a healthy lifestyle and the formation of a culture of responsible attitude to one's own health. In this context, state participation in the development of information and education programs for the population, especially among youth and minors, is important, which contributes to the formation of long-term positive trends in the field of public health.

Analysis of foreign experience gives grounds to argue that the acceleration of the implementation of ICT in medical practice is largely due to the impact of the COVID-19 pandemic. It has become a catalyst for global changes in approaches to doctor-patient interaction, highlighting the need for the development of telemedicine, remote health monitoring and electronic document management. In this process, the key role belongs to the state, which creates regulatory, legal, organizational and financial conditions for the integration of digital solutions into national healthcare systems, while ensuring the protection of personal data, equal access of citizens to medical services and sustainable functioning of the industry in times of crisis challenges.

Keywords: *information technologies, information and communication technologies, healthcare, public administration, state regulation, digitalization.*

Statement of the problem in a general form. Today, the relevance of issues related to the identification of the main trends in the use of information and communication technologies (ICT) in the field of healthcare is due to a number of objective factors that determine the development of the modern information society.

Firstly, in the context of globalization, the value, significance and strategic importance of information as a key resource for management and decision-making are significantly increasing. The high level of information saturation of modern society, the increase in the number of sources, tools and communication channels, on the one hand, provide wider access to data, and on the other hand, create risks of information overload, which manifests itself in the phenomenon of «information fatigue». This problem is especially noticeable in the medical field, where an excess of unsystematized information can affect the quality of perception, processing and use of data by both medical professionals and patients.

Secondly, the problem of accessibility and understandability of medical information remains relevant. Medical communication has a specific nature, as it is characterized by a high level of use of professional terminology, which often complicates its perception for a wide audience.

At the same time, there is an insufficient, fragmented level of informatization of processes in the field of healthcare, which creates barriers to effective data exchange between medical institutions, government agencies and citizens. Solving this problem requires the active participation of the state – both in the regulatory regulation of digitalization processes and in providing financial, technical and educational support for the digital transformation of the medical system.

Thirdly, the relevance of the issues under study is due to the need to form universal models for organizing information and communication interaction, as well as standardizing and streamlining digital processes in the medical field. Given the constant expansion of the spectrum of technological tools and communication channels, there is a growing need to create unified standards for the exchange of medical information that will ensure system compatibility and personal data security.

Analysis of current global trends shows that the focus on digitalization of healthcare and the implementation of innovative ICT solutions is a global pattern of development of medical systems. The leading role in this process is played by states that determine strategic directions of digital transformation provide a legislative basis for the implementation of electronic medicine, contribute to the creation of national electronic databases, the development of telemedicine, as well as the formation of a digital culture among medical professionals and patients. It is the coordinated actions of state institutions, the scientific community and the business sector that create the basis for the sustainable development of the digital healthcare ecosystem.

Results and Discussion. Modern challenges in the field of healthcare necessitate a rethinking of approaches to the functioning of medical organizations. They form more complex and multidimensional tasks not only in ensuring the performance of basic professional functions by medical workers, but also in creating a client-oriented environment based on the principles of openness, transparency and a high level of service. In modern conditions, the effectiveness of medical institutions increasingly depends on the ability to form trusting relationships with patients, which, in turn, requires the development of an effective communication infrastructure.

Ensuring appropriate standards of service and improving the quality of medical care requires the establishment of a constructive dialogue between all participants in the healthcare system – state institutions, medical institutions, the professional community and patients. That is why the search for effective information and communication tools that can ensure not only the operational exchange of data, but also the formation of sustainable, trusting forms of interaction aimed at increasing the accessibility, quality and personalization of medical services is becoming particularly relevant [3].

It has been established that both in developed and developing countries there is a trend towards the creation of a single digital healthcare circuit. This process includes the implementation of electronic medical records, the development of telemedicine, remote monitoring of patient status, digital registries and platforms for the exchange of clinical information. Although the solutions used vary in scale, technological complexity and level of government support, they are all united by a common goal – improving the quality standards of medical care, ensuring equal access of citizens to medical services and increasing the level of patient satisfaction.

Despite the lack of a universal model for organizing the healthcare system, as well as a unified practice for resolving issues of regulatory, legal and methodological support for the development of digital forms of communication, the analysis of international experience allows us to identify the main directions of evolution of practices for the use of information and communication technologies in the medical sphere. An important role in this process is played by state structures that determine the strategy for the digital transformation of the industry, create legislative frameworks for the functioning of electronic services, support the development of e-health infrastructure and stimulate the integration of innovations into the everyday practice of medical organizations [15].

Taking into account the above, we can state that the current stage of development of the healthcare sector is characterized by a transition from local initiatives to a systemic, state-oriented approach to the implementation of information and communication technologies, which not only ensures increased efficiency in industry management, but also forms the basis for sustainable development of public health in general.

Among the leading global trends in the development of the healthcare sector, it is worth highlighting the close relationship between the transformation of approaches, methods and forms of communications and interaction in the medical industry and the strategic course of most modern states towards the digitalization of medical processes. Such changes reflect the general trend of transition to a model of digital transformation of the healthcare sector, within which information and communication technologies (ICT) act not only as a tool for increasing management efficiency, but also as a mechanism for ensuring transparency, accessibility and personalization of medical services. A special role in these processes is played by the state policy of «open innovation», aimed at developing partnerships between the government, scientific institutions, business and civil society [10]. It is this approach that allows creating a favorable environment for the introduction of the latest technologies into the medical sector – from e-health systems to artificial intelligence platforms that help in diagnostics, disease prediction and clinical decision-making (fig. 1).

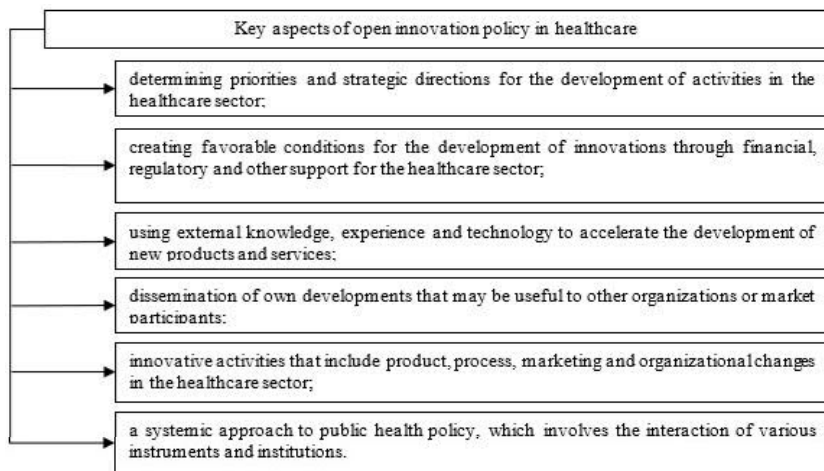


Fig. 1. Key aspects of the policy of «open innovation»
in the field of health care.

Source: formed by the author

The experience of a number of countries that have achieved significant progress in the field of digital transformation in healthcare is indicative. Existing practice demonstrates that technological modernization of medicine is not only a technical, but also a socio-economic process that requires the active participation of the state, the scientific community, and the business sector (Fig. 1.2).

Thus, China is implementing a large-scale program «Internet + Medicine», which integrates telemedicine services, remote consultations, electronic prescriptions and intelligent medical resource management systems. At the national level, a single digital platform is being created, uniting public and private clinics, pharmaceutical companies, and insurance organizations. For example, such technological giants as «Alibaba Health» and «Ping an Good Doctor» provide online consultations, electronic prescriptions and remote monitoring of patients' health status 24/7. This not only increases the availability of medical services in remote regions, but also reduces the burden on traditional medical institutions [2; 4].

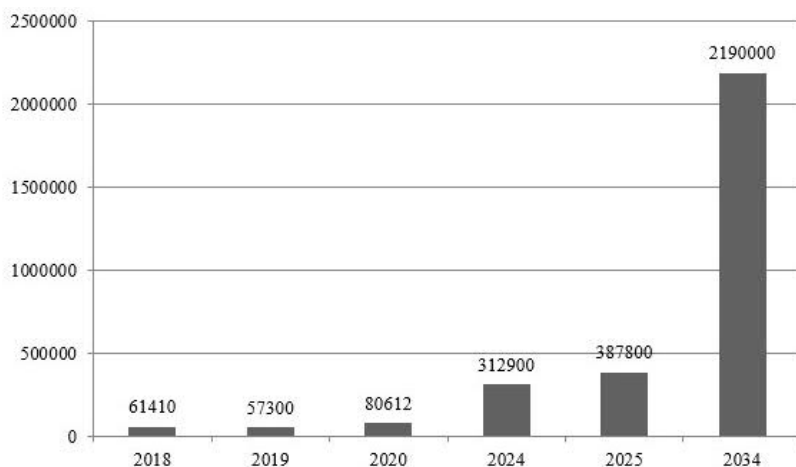


Fig. 2. Dynamics of investments in healthcare digitalization products, in billions of dollars.

Source: formed by the author based on [24]

It is worth mentioning India, which is also trying to actively develop the «National Digital Mission in Healthcare (Ayushman Bharat Digital Mission)», which involves the creation of a single electronic healthcare ecosystem [20]. As part of this initiative, the «Digital Health ID» is being implemented – a personal identification number that provides access to citizens' medical records, their medical histories and recommended appointments. This solution contributes to the transparency of medical processes, reducing the risks of data duplication and ensuring more effective interaction between patients, doctors and relevant government agencies [21].

The Republic of Korea is also one of the world leaders in digital innovation processes in the healthcare sector. The country is among the top 10 in the Global Innovation Index, demonstrating high results in the field of scientific research, development of medical technologies, bioengineering, telemedicine and big data analytics. An example of successful practice is the creation of a national platform «Digital Healthcare Platform», which allows doctors and patients to exchange data in real time. Thanks to this, the Korean healthcare system is distinguished by a high level of digital integration and the effectiveness of responding to crisis situations, in particular during the COVID-19 pandemic [5].

Southeast Asian countries also demonstrate the dynamic development of the digital economy and high-tech sector. In particular, in Vietnam, projects to create electronic health records are actively developing, and in the Philippines, the «eHealth Philippines» program is being implemented, aimed at improving the efficiency of hospital management and forming a national electronic healthcare system [27]. Due to the high export and import rates of technological products, these countries create favorable conditions for the implementation of cloud databases, artificial intelligence systems for diagnostics and online medical consultation services. It is worth noting the increasing trend of the spread of these practices in African countries, which, despite the limited resources available, are actively implementing innovative solutions in the field of healthcare. Here, mobile technologies (mHealth) play a key role, compensating for the shortage of medical institutions and specialists. In Kenya, the mHealth Kenya initiative is operating, which

provides monitoring of HIV patients using SMS services and mobile applications. In Nigeria, digital malaria surveillance systems have been created that help to record cases of diseases in real time and plan preventive measures. Similar projects are being developed in Uganda and Ghana, where mobile platforms are used to monitor vaccination of children and track the epidemiological situation [13; 17; 19].

Thus, the analysis of world experience convincingly shows that the digitalization of healthcare is a strategic priority for most countries in the world – regardless of their level of economic development. The success of such transformations largely depends on state policy, which determines the legal, organizational and institutional principles for the implementation of innovative technologies. The state acts at the same time as a regulator, investor and guarantor of ethics, security and accessibility of digital solutions, creating conditions for the sustainable development of the medical system in the context of global digital transformation.

It is worth emphasizing that today humanity has accumulated significant experience in the field of building models of organization, management and financial support of the healthcare sector, as well as in finding ways to optimize them in accordance with the socio-economic conditions of society. The evolution of these models reflects the desire of states to achieve a balance between the availability of medical services, the financial sustainability of the system and high standards of quality of medical care [8].

The world's leading countries demonstrate that effective healthcare organization is possible only if public administration, market mechanisms, and the introduction of innovative technologies are combined. For example, countries with developed medical infrastructures – such as the United Kingdom, Sweden, Canada, and the Netherlands – have managed to create systems that provide broad coverage of the population with free or partially subsidized healthcare, financed through taxes or social insurance funds [7].

Such models not only guarantee equal access to basic healthcare services, but also contribute to the rationalization of sources of financial support. For example, in Sweden, a significant part of the financing comes from municipal budgets, which allows taking into account

regional healthcare needs. The Netherlands has a mixed model, where mandatory health insurance is combined with competition between insurance companies, and the state controls tariffs and service standards [8].

Special attention deserves the effective management of medical systems, which involves the implementation of electronic accounting systems, digital registries and analytical monitoring mechanisms. This allows to avoid duplication of costs, prevent irrational use of resources and increase the transparency of the processes of allocation of funds. An example is Canada, where the implementation of a single digital patient database (Canada Health Infoway) provided a significant reduction in administrative costs and increased efficiency of management of hospital networks [18]. Innovations are a key factor in improving the quality and accessibility of medical services. They cover both technological solutions (telemedicine, electronic prescriptions, digital diagnostics) and organizational ones – new management models, partnerships between the state and the private sector, the involvement of artificial intelligence for clinical decision-making support. Indicative in this context is the Global Innovation Index, according to which Switzerland took first place among 129 countries of the world, demonstrating the high efficiency of innovation policy, in particular in the field of health care. The top five also includes Sweden, the United States, the Netherlands, and the United Kingdom. These countries are an example of a systematic approach to stimulating innovation: they provide state support for scientific research, develop startup ecosystems in the field of biomedicine, pharmaceuticals, and digital health [28]. The United States deserves special attention, which is recognized as a world leader in the number and scale of programs to support innovation in medicine. In particular, institutions such as the National Institutes of Health (NIH), Centers for Medicare & Medicaid Services (CMS), and Advanced Research Projects Agency for Health (ARPA-H) implement dozens of initiatives aimed at developing new diagnostic technologies, digital medical platforms, innovative treatment methods, and data management. Thanks to this, the United States forms global standards in the field of biomedical innovation and sets the pace for the development of digital medicine at the international level [9].

It is worth emphasizing that the existing analysis of the experience of leading countries shows that an effective healthcare sector is based on a combination of stable financing, clear state policy, innovative potential and modern technological solutions. It is the synergy of these factors that ensures the improvement of the quality of medical services, the reduction of social inequality in access to them and the creation of conditions for the sustainable development of the sector.

It is also worth noting the importance of the spread of mobile healthcare (mHealth) – a set of digital solutions based on the use of mobile technologies and designed to support the processes of prevention, diagnosis, treatment and monitoring of health. Such solutions are actively used by both medical professionals and patients, providing a new level of interactive interaction in the healthcare sector [16].

The basis of mHealth is the use of mobile communications, smartphones, wearable devices – smart watches, fitness bracelets, sensors, etc., which collect, transmit and analyze data on the user's body condition. This creates the possibility of remote monitoring of patients, monitoring of vital signs (pulse, blood pressure, glucose level, blood oxygen saturation, etc.) and timely response to any deviations [23].

From a practical point of view, mobile healthcare is most often implemented in the form of specialized mobile applications or integrated platforms that can be synchronized with medical information systems. For example, Apple Health, Google Fit or Samsung Health applications allow users not only to track physical activity, sleep and nutrition, but also to transfer this data to a doctor for further analysis. Other systems, such as MySugr or Glucose Buddy, specialize in controlling blood sugar levels in diabetic patients, while KardiaMobile and AliveCor are used for self-registration of electrocardiograms (ECG) and detection of arrhythmias.

A particularly important area of mHealth development is the monitoring of chronic diseases. In patients with cardiovascular, endocrine or respiratory disorders, mobile applications provide continuous data collection, which allows the doctor to assess the effectiveness of treatment in real time, timely detect complications and prevent the development of acute conditions. For example, in the USA, the Omada Health system is

actively used, which helps people at risk of type 2 diabetes control their weight, activity level and adherence to therapy [31]. It is worth noting that mHealth also has significant social significance, as it contributes to expanding access to health services for residents of remote or low-income regions. The use of mobile technologies allows for affordable, convenient and personalized health care, especially in countries with underdeveloped medical infrastructure. For example, in Kenya, Nigeria and Tanzania, mobile services are already operating that provide patient consultation via SMS or applications, reminders about taking medication and monitoring vaccinations of children [1].

In general, the development of mobile healthcare is one of the key areas of digital transformation of medicine, which combines information technologies, big data analytics and personalized medicine. The implementation of such solutions not only improves the quality of life of patients, but also contributes to a more rational use of healthcare system resources, ensuring timely prevention and more effective treatment.

Among the leading global trends in healthcare today, the creation of open innovation platforms and digital ecosystems focused on using patient health data to improve the efficiency of medical services is also highlighted. Such platforms allow integrating various sources of information, providing doctors with access to up-to-date data and stimulating the development of innovative solutions in the field of medicine.

In the European Union, all member states currently use two key electronic cross-border health services:

1. Digital Patient Summary – a concise list of basic health information, including surgeries, chronic and other diseases, prescribed medications, allergies and other critical data. This information is integrated into a large database of electronic health records (Electronic Health Record). This approach allows doctors to obtain the necessary data about the patient, even if he is in another EU country and there is a language barrier, which is especially important in the case of emergency care [14].

2. Electronic prescription (ePrescription / eDispensation) – a system that allows EU citizens to receive medications prescribed by a doctor in pharmacies in any EU country. The prescription is transmitted

online from the patient's country of residence to the host country, which ensures continuity of treatment and convenience for patients traveling or temporarily residing abroad [26].

The implementation of these services ensures the exchange of medical information between doctors in different countries, forming a new infrastructure of digital services and opening up opportunities for the integration of additional data. As of 2025, it is planned to expand the exchange of medical information in 25 EU countries, including hospital discharges, laboratory test results, medical images, electronic documents and electronic patient health records [11].

At the same time, the degree of implementation of eHealth technologies in different European countries remains uneven, which creates additional difficulties for the standardization and integration of digital health services. For example, in Germany and Sweden, the implementation of electronic prescriptions and integrated health records is taking place faster than in some Eastern European countries, where the eHealth infrastructure is still being formed [30].

Thus, the development of cross-border electronic health services demonstrates the important role of the state and regional organizations in ensuring safe, accessible and effective exchange of medical information, improving the quality of medical services and integrating innovative technologies into healthcare.

Analyzing global trends in the use of information and communication technologies in healthcare institutions, it is necessary to emphasize the significant influence of external factors on the speed and efficiency of adaptation of new technological solutions. In particular, the intensification of the process of implementing modern information systems was largely stimulated by the COVID-19 pandemic, which significantly changed approaches to organizing interaction between a doctor and a patient, forcing medical institutions to switch to remote consultations, telemedicine and integrated digital services.

Unified Communications as a Service (UCaaS) solutions have become particularly popular since the beginning of the pandemic. These systems are a set of applications that allow healthcare organizations to communicate effectively over IP networks and integrate all communica-

tion channels on a single platform [12]. Depending on the provider and the specific needs of the institution, the UCaaS configuration may vary, but typical solutions include:

- a hosted telephone system for voice calls,
- network management and communication monitoring tools,
- video conferencing and online meeting tools,
- platforms for collaboration and document exchange,
- contact centers and management portals for coordinating patient requests [29].

The use of UCaaS allows healthcare institutions to increase the efficiency of interaction between doctors, patients, and administrative staff, optimize internal processes, and ensure the continuity of medical care, even in emergency situations [32]. This trend demonstrates that digital communication platforms are becoming a key tool for transforming healthcare, setting new standards for accessibility, quality and safety of healthcare services.

It is impossible to ignore the fact that innovative healthcare technologies are being actively developed and implemented in China. In particular, the country has created one of the world's largest epidemiological surveillance systems, which provides online transmission of data on the state of public health and allows for rapid tracking of the spread of infectious diseases.

In addition, an online prescription system is being actively implemented, which allows avoiding a monopoly on the sale of medicines, making pharmaceutical services more accessible and transparent. In this context, it is worth highlighting the mobile applications «Alijk», which are part of the functionality of the Chinese Center for Mobile Medical Innovation. These platforms allow patients to upload scans of prescriptions, receive information about the cost of medicines in the nearest pharmacies, pay for purchases via the mobile payment system «AliPay» and deliver medicines to their homes. Thanks to this technology, purchasing medicines has become easier and more economical – savings can reach up to 50% [22].

An important example of commercialization and scaling of medical innovations is the company Chunyu Yisheng, which specializes in the

development of medical mobile applications. It has launched more than 300 clinics in 50 cities in China, including Beijing, Wuhan, Hangzhou and Shanghai. The clinics operate on the basis of existing medical institutions and provide both traditional medical services and remote consultations via the Internet. Today, Chunyu Yisheng has employed more than 100 thousand doctors, and the number of patients served through the system reaches approximately 58 million people [25].

The organization of the telemedicine business in China is also engaged in the insurance company Ping An, which provides remote consultations with the participation of 50 thousand doctors and serves more than 77 million users. The mass use of telemedicine services is provided by the Spring Rain Doctor mobile application, through which millions of Chinese residents can receive a doctor's consultation by phone or via SMS [6].

Thus, the Chinese experience demonstrates the comprehensive application of innovative digital solutions that cover both epidemiological data management and patient access to medical services via mobile platforms, providing a significant increase in the efficiency and accessibility of healthcare [22].

Today, there is a noticeable increase in interest in scientific research in the field of information and communication technologies, which is due to the significant potential of electronic health (eHealth). These technologies have the ability to significantly increase the accessibility of medical services and improve their quality in the short term by integrating modern digital solutions into healthcare practice. The implementation of innovative potential in this area can be much more effective if advanced international models of stimulating the development of medical innovations are adapted to national characteristics and socio-economic context. This approach will allow for the formation of a more integrated, technologically advanced, and patient-centered healthcare system capable of meeting modern challenges, increasing the efficiency of medical care, and promoting the sustainable development of the industry.

Conclusion. The expansion of the digital contour of the healthcare sector has become a global trend. At the same time, information and communication technologies used in different countries differ significantly

in their nature, scale and scope of use, but their common goal remains unchanged – increasing the accessibility, quality of medical services and patient satisfaction. Analysis of foreign experience in implementing ICT in the activities of healthcare institutions has allowed us to identify key trends and patterns in the development of digital medicine.

The study shows that the formation of a single digital healthcare contour is closely related to the transformation of approaches, forms and methods of communication between the medical community and patients, as well as to state policy aimed at supporting innovation. In particular, an analysis of Asian and European experience indicates a correlation between the speed and depth of ICT development in healthcare and the position of countries in the global innovation efficiency rating compiled according to the Global Innovation Index.

The study of the structure of key ICT solutions also demonstrates the close relationship between their implementation and political decisions regarding the large-scale digitalization of the healthcare sector, the implementation of an open innovation policy and the digital transformation of the specified sphere. The center of the formation of the communicative environment is increasingly becoming innovative ecosystems based on patient health data. The main concept of such approaches is the development of eHealth – digital medicine, which integrates modern ICT into healthcare practice.

The modern focus of the medical community is shifting from exclusively medical activities to issues of disease prevention and the formation of a healthy lifestyle. This determines new standards for the use of ICT, in particular, active interaction through modern social and digital communication channels focused on the younger generation. In addition, the experience of foreign countries demonstrates that the intensification of the processes of implementing innovative medical solutions is largely due to the COVID-19 pandemic, which has changed traditional ideas about the forms of interaction between a doctor and a patient. As a result, telemedicine technologies have been actively developing, including remote diagnostics and comprehensive solutions for forming a «digital portrait» of the patient and medical institutions.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті здійснено ґрунтовний аналіз сучасних світових тенденцій використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльності закладів охорони здоров'я. Підкреслюється, що трансформація форм і методів роботи медичних установ, а також розвиток типів ІКТ, які вони застосовують, тісно пов'язані з активними зусиллями більшості держав у напрямі цифровізації системи охорони здоров'я. Впровадження інноваційних цифрових рішень розглядається як важливий елемент державної політики модернізації медичної галузі, спрямованої на підвищення ефективності управління, прозорості процесів та доступності медичних послуг для населення.

Особливу увагу приділено тенденції розширення цільової аудиторії під час формування комунікаційних стратегій медичних установ. Наголошено, що сучасна медична комунікація дедалі більше фокусується не лише на лікуванні, алей на профілактиці захворювань, популяризації здорового способу життя та формуванні культури відповідального ставлення до власного здоров'я. У цьому контексті важливою є державна участь у розробці програм інформування та просвіти населення, особливо серед молоді та неповнолітніх, що сприяє формуванню довгострокових позитивних тенденцій у сфері громадського здоров'я.

Аналіз зарубіжного досвіду дає підстави стверджувати, що прискорення впровадження ІКТ у медичну практику значною мірою зумовлене впливом пандемії COVID-19. Вона стала каталізатором глобальних змін у підходах до взаємодії лікаря та пацієнта, актуалізувавши потребу у розвитку телемедицини, дистанційного моніторингу стану здоров'я та електронного документообігу. У цьому процесі ключова роль належить державі, яка створює нормативно-правові, організаційні та фінансові умови для інтеграції цифрових рішень у національні системи охорони здоров'я, забезпечуючи при цьому захист персональних даних, рівний доступ громадян до медичних послуг і стале функціонування галузі в умовах кризових викликів.

Ключові слова: інформаційні технології, інформаційно-комунікаційні технології, сфера охорони здоров'я, публічне управління; державне регулювання, цифровізація.

Author Contributions: Conceptualization, Zh.Zh.; Writing – original draft, Zh.Zh.; Writing – review & editing, Zh.Zh. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Balashov, K.V., Mohilnytskyi, A.O., Pasenko, M.S., Slabkyi, H.O., & Hulchyi, O.P. (2023). Sotsialni determinanty zdorovia liudyny ta suspilstva: vid problem otsinky do rozroblennia praktychnykh zakhodiv [Social determinants of human and societal health: from assessment problems to the development of practical measures]. *Mizhmedychnyi zhurnal – Intermedical journal*, 1. Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/51910> [in Ukrainian].
2. Vidrozhennia kytaiskoi medytsyny: dosiahnennia ta innovatsii u suchasni systemi okhorony zdorovia Kytau [Revival of Chinese medicine: achievements and innovations in the modern health care system of China]. (n.d.). (2023). *economistua.com*. Retrieved from: <https://economistua.com/vidrozhennya-kytayskoyi-medytsyny-dosyagnennya-ta-innovatsiyi-u-suchasnij-systemi-okhorony-zdorov-ya-kytau/EconomistUA.com> [in Ukrainian].
3. Zahorodnieva, O.V., & Ponomarova, L.I. (2021). Rol Vsesvitnoi orhanizatsii okhorony zdorovia u vyrishennia mizhnarodnykh problem hromadskoho zdorovia: istoriia, suchasnist ta perspektyvy rozvytku [The role of the World Health Organization in solving international public health problems: history, present day and development prospects]. *Aktualni problemy suchasnoi medytsyny – Current problems of modern medicine*, 7. Retrieved from: <https://surl.li/exfmag> [in Ukrainian].

4. Internet + medytsyna dozvoliaie vysokoiaakisnym medychnym resursam prynosyty koryst bilshii kilkosti liudei [Internet + medicine allows high-quality medical resources to benefit more people]. (n.d.). (2025). *ukrainian.cri.cn*. Retrieved from: <https://surl.li/uzjysb> [in Ukrainian].

5. Kvitka, S., & Shebano, V. (2025). Tsyfrovizatsiia systemy okhorony zdorovia v silskykh terytorialnykh hromadakh Ukrainy: intehrovanyi pidkhid [Digitalization of the healthcare system in rural communities of Ukraine: an integrated approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 13(2). Retrieved from: <https://surl.li/fjppwq> [in Ukrainian].

6. Kytaiskyi strakhovyk Ping An uviishov u top-30 naibilshykh kompanii za obsiahom vyruchky [Chinese insurer Ping An entered the top 30 largest companies by revenue]. (n.d.). (2020). *mind.ua*. Retrieved from: <https://mind.ua/news/20200119-kitajskij-strahovik-ping-an-uvijshov-u-top-30-najbilshih-kompanij-za-obsyagom-viruchki> [in Ukrainian].

7. Kozlova, L., Malikina, O., Poliakova, O., Andriash, V. (2020). Osoblyvosti derzhavnoi polityky rehuliuвання medychnykh posluh v Ukraini [Peculiarities of state policy of regulation of medical services in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 9, (pp. 689-713) [in Ukrainian].

8. Malikina, O., Poliakova, O., & Andriash, V. (2019). Mizhnarodnyi dosvid finansuvannia reform u sferi okhorony zdorovia [International experience of financing reforms in the field of health care]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 5, (pp. 474-492) [in Ukrainian].

9. Natsionalni instytuty okhorony zdorovia u rozvynenykh krainakh svitu [National health care institutes in developed countries of the world]. (n.d.). (2021). *amnu.gov.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/ixrpno> [in Ukrainian].

10. Netudykhata, K.L. (2017). Vidkryti innovatsii ta derzhavna polityka na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky [Open innovations and state policy at the current stage of economic development]. *Naukovi pratsi: naukovyi zhurnal. Seriya: Ekonomika – Scientific Works: Scientific Journal. Series: Economics*, (Vol. 296), 284. Retrieved from: <https://surl.li/xzjlgk> [in Ukrainian].

11. Novyny u sferi elektronnoi okhorony zdorovia [News in the field of electronic health care]. (n.d.). (2022). *medstat.kiev.ua*. Retrieved from: <https://medstat.kiev.ua/novini-u-sferi-elektronno%D1%97-oxoroni-zdorovya/> [in Ukrainian].

12. Obiednani komunikatsii yak sluzhba [Unified Communications as a Service]. (n.d.). (2022). *www.microsoft.com*. Retrieved from: <https://surl.li/pnjwyy> [in Ukrainian].

13. Orinda, E.N., Kivalov S.V., Kormych, L.I., Myloserdna, I.M. (et al.). Rol Tsentriv rehionalnoho spivrobitnytstva po kontroliu ta profilaktyky zakhvoriuvan v Afrytsi u borotbi z epidemiiami ta pandemiiami [The Role of Regional Cooperation Centers for Disease Control and Prevention in Africa in the Fight against Epidemics and Pandemics]. *Aktualni problemy polityky – Current problems of policy*, 64. Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11300/14591> [in Ukrainian].

14. Skryninh u pevrynnii dopomozi klinichna nastanova, zasnovana na dokazakh [Screening in primary care: an evidence-based clinical guideline]. (n.d.). (2018). www.dec.gov.ua. Retrieved from: <https://surl.li/iimbqj> [in Ukrainian].

15. Solonenko, I.M., Sablina, L.V., & Yena, A.I. (2020). Suchasni ta maibutni vyklyky dlia publichnoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia [Current and future challenges for public administration in the health sector]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy – Collection of scientific papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2. Retrieved from: <https://surl.li/lhpfbz> [in Ukrainian].

16. Khmarni tekhnolohii – maibutnie medytsyny? [Cloud technologies - the future of medicine?]. (n.d.). (2022). www.vz.kiev.ua. Retrieved from: <https://surl.li/xxmkig> [in Ukrainian].

17. Chelendzh z Reactor Monitor: Sanofi zaproshuie rozvyvaty okhoronu zdorovia v Afrytsi. Prybutok – spivpratsia iz vsesvitno vidomoiu kompaniieiu [Challenge with Reactor Monitor: Sanofi invites to develop healthcare in Africa. Profit – cooperation with a world-famous company]. (n.d.). (2025). mind.ua. Retrieved from: <https://mind.ua/news/20255340-chelendzh-z-reactor-monitor-and8203sanofi-zaproshue-rozvivati-okhoronu-zdorov-ya-v-afriki> [in Ukrainian].

18. Sheliemina, N. (2023). Osoblyvosti finansuvannia systemy okhorony zdorovia: vitchyzniani ta zakordonnyi dosvid [Peculiarities of financing the healthcare system: domestic and foreign experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53. Retrieved from: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/498> [in Ukrainian].

19. Yak tekhnolohii dopomahaiut zhyteliam Azii ta Afryky u riznykh sferakh yikh diialnosti [How technologies help residents of Asia and Africa in various areas of their activity]. (n.d.). (2024). www.imena.ua. Retrieved from: <https://surl.li/fvmauc> [in Ukrainian].

20. Official Site «Ayushman Bharat Digital Mission» (n.d.). (2025). abdm.gov.in. Retrieved from: <https://abdm.gov.in/> [in English].

21. Ayushman Bharat Digital Mission's Integrated Digital Health Ecosystem is the Foundation of Universal Citizen-centered Health Care in India. (n.d.). (2024). *documents1.worldbank.org*. Retrieved from: <https://surl.li/sosbbj> [in English].
22. Bitar, H, & Alismail, S. (2021). The role of eHealth, telehealth, and telemedicine for chronic disease patients during COVID-19 pandemic: a rapid systematic review. *Digital health*, (Vol. 7), (pp. 10-25) [in English].
23. Canali, S, Schiaffonati, V, & Aliverti, A. (2022). Challenges and recommendations for wearable devices in digital health: data quality, interoperability, health equity, fairness. *pmc.ncbi.nlm.nih.gov*. Retrieved from: <https://surl.li/gfggmr> [in English].
24. Chang, A., Cowling, K., Micah, A. (et al.). (2019). *Past, present, and future of global health financing: a review of development assistance, government, out-of-pocket, and other private spending on health for 195 countries, 1995-2050* [in English].
25. Chunyu Yisheng. (n.d). (2023). *www.crunchbase.com*. Retrieved from: <https://www.crunchbase.com/organization/chunyu> [in English].
26. eHealth Network GUIDELINE on the electronic exchange of health data under Cross-Border Directive 2011/24/EU. (n.d.). (2024). *health.ec.europa.eu*. Retrieved from: <https://surl.li/dwbgtw> [in English].
27. eHealth Philippines. (n.d.). (2024). *ehealth.ph*. Retrieved from: <https://ehealth.ph/> [in English].
28. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. (n.d.). (2024). *tind.wipo.int*. Retrieved from: <https://tind.wipo.int/record/50062?v=pdf> [in English].
29. Guitton, M.J. (2021). Something good out of something bad: eHealth and telemedicine in the Post-COVID era. *Computers in Human Behavior*, (Vol. 10), (pp. 123-126) [in English].
30. Marques, B., McIntosh, J., Valera, A., & Gaddam, A. (2020). Innovative and Assistive eHealth Technologies for Smart Therapeutic and Rehabilitation Outdoor. *Spaces for the Elderly Demographic*. In: *Multimodal Technol. Interact*, (Vol. 4), (pp. 76-81) [in English].
31. Omada Health Announces Integrated Behavioral Health Support Across Chronic Care Programs. (n.d.). *finance.yahoo.com*. Retrieved from: <https://surl.li/xoctah> [in English].
32. UCaaS протy CCaaS: u chomu riznytsia? [UCaaS vs. CCaaS: What's the Difference?]. (n.d.). (2024). *blog.globalbilgi.com.ua*. Retrieved from: <https://blog.globalbilgi.com.ua/ucaas-prot-y-ccaas-u-chomu-riznytsia/> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Чжао Чженьї, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>.

Zhao Zhenyi, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: 46542035@qq.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7030-2479>.

Zhenyi, Zh. (2025). Global trends in the use of information technologies in healthcare. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1318-1338. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.10>

DOI 10.34132/pard2025.30.11

Отримано: 23 червня 2025
Змінено: 26 вересня 2025
Прийнято: 24 жовтня 2025
Опубліковано:
30 грудня 2025

Received: 23 June 2025
Revised: 26 September 2025
Accepted: 24 October 2025
Published:
30 December 2025

Wang Zhengyang

FOREIGN EXPERIENCE OF USING MARKETING TOOLS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article reveals the relevance of using marketing tools in the activities of a modern state. Today, under the conditions of long-term reform and modernization of the public sphere, namely the processes of providing public services, the importance of a customer-oriented approach is growing, the main requirement of which is customer orientation, identification of their needs and ensuring a high level of services provided. These processes of reform and transformation require the public administration system to increase the effectiveness of management activities, and therefore to search for new innovative management tools that will meet the requirements of the time regarding the quality, effectiveness and customer-oriented activities of public authorities.

The concept of «marketing» and the possibilities of its application in the public administration system are considered. It is emphasized that marketing in the context of public administration is a set of actions aimed at meeting the needs of citizens, increasing the efficiency of state bodies and improving the quality of life of the population. It includes studying the needs of target audiences, developing and implementing relevant services and programs, as well as their effective communication and promotion. It was found that in addition to this term, a number of synonymous concepts are used, and given the current state of development of the science of public administration, it should be noted that research

on this topic not only does not lose its relevance, but also needs to be continued, since the concept of «marketing in the public administration system» is at the stage of its initial development.

State marketing tools are proposed, in particular: advertising, market analysis, development of a marketing strategy, communication campaigns, public relations, reputation management, conducting research, development and implementation of programs, public involvement, and others. These tools are aimed at forming a positive image of the state, promoting its interests and attracting investment. An analysis of the results of using such tools in the public administration system of foreign countries was conducted. It was emphasized that marketing in the public administration system is a complex system that requires an integrated approach and the use of various tools to achieve the set goals.

Keywords: *marketing, public administration, territorial marketing, state support, marketing tools, marketing programs.*

Statement of the problem in a general form. The modern system of public administration of most countries of the world, given the complex processes in the world, is undergoing a stage of necessary transformation. The need to make the transition from the existing system of public administration to best practices is still an unfinished process, and given the transformations of the world community, it generally requires a significant revision. That is why, given the lack of effective mechanisms for managing transformation processes, the interconnection of the public administration system with the public sector to ensure monitoring and control processes, the search for optimal approaches to forming a system for providing necessary public services at a qualitatively new level is not being implemented quickly enough, and transformation processes in general are occurring too slowly. As a result, the question arises of finding effective mechanisms and management tools at the state level as a priority task for ensuring sustainable socio-economic development and positioning the modern state on the world stage as a full member of a democratic society, a competitive and competitive subject of all

world processes. Studying and using the best world experience in the development of public administration processes in accordance with their adaptation to the specific conditions of development of modern society and its needs is an effective mechanism for the development of modern statehood. It is also worth emphasizing the expediency of highlighting the importance of increasing the effectiveness of management activities and finding new innovative marketing management tools that will meet the requirements of the time in terms of quality, effectiveness and customer-oriented activities. After all, this is a necessary prerequisite for the implementation of a marketing approach in the public administration system, which has already confirmed its own effectiveness and efficiency in the private sector. This state of affairs actualizes the need to adapt marketing tools to the sphere of public administration.

Results and Discussion. Today, the concept of «public administration» is used in many sciences, but there is no single definition of this term as interdisciplinary yet. At the same time, there are several interpretations of the category of «public administration»:

- management of society by the state;
- management of the state by society [5].

The presence of such a dual interpretation of the concept of «public administration» is explained by the presence of the «public» component in it and the need to control social and political processes in the state.

Transformational changes in modern society and the state have led to the need to rethink management processes in general, and public administration in particular. As a result, the concept of «public administration» begins to be interpreted as – «the influence of a management subject on society (social processes, relationships) in accordance with the socially significant functions and powers assigned to it; the interaction of the state apparatus and society when making decisions important for the country or society» [3]. We can argue that public administration is «management of society together with society» [10].

It is worth noting that most studies by both Ukrainian and foreign researchers characterize the concept of «public administration» from different points of view, in particular as [4]:

- «professional activities of public servants, which include all types of activities and are aimed at implementing government decisions»;
- «study, development and implementation of the main directions of state policy»;
- «forms of implementation of public administration, carried out by the relevant representative bodies of democratic governance with the help of their own executive structures»;
- «technical component of governance (implementation of public policy), which should be carried out on a professional (non-political) basis and, the further, the more resort to the involvement of non-state partners in joint solutions to problems arising in the field of administrative activity» etc. [4].

In other words, public administration is «a mechanism for improving internal coordination, management of human, financial and material resources and communication and information systems, as well as management that is interconnected with the provision of public (state and municipal) services» [5]. In addition, public administration has «a power-managing influence on the objects of management (social relations and their participants, processes, phenomena, etc.), which are implemented by the subjects of such management, that is, the state and its authorized bodies and officials» [1]. We emphasize that according to some researchers, «public administration is the management of the organization and direction of human and material resources to achieve the desired goals» [15].

Thus, in a general sense, the concept of «public administration» reflects «an integrated system mechanism, the subsystems and elements of which are political program guidelines and priorities, regulatory regulation, procedures financed by the state or local self-government bodies, centralized and decentralized organizational and management structures and their personnel at the national, subnational and local levels» [9].

As for the public administration system, it is represented by a «multi-level character (state, regional, local, corporate) and functions taking into account the regulatory legal acts regulating the activities of public administration entities» [19]. As a result, the public administration system is endowed with a number of features, in particular:

- «public administration is implemented within the framework of the implementation of public policy taking into account the peculiarities of the socio-economic development of the country;
- decisions made in the process of implementing public administration are based on the opinion of the expert community in a particular field, as well as representatives of the public;
- the subjects of the public administration system are authorities, business entities, non-governmental organizations and associations;
- the activities of authorities are controlled and accountable to society;
- public authorities are decentralized» [8].

Given the above, we can argue that the public administration system is aimed at meeting the needs of the population for certain types of goods and services. The general state of development of society and the country's economy as a whole depends on this. Under such conditions, the importance of using marketing in the public administration system increases from a practical point of view. It is worth noting that marketing plays an important role in the effective functioning of the state, in particular:

- promoting economic growth;
- forming a positive image;
- promoting investment;
- improving the quality of life of citizens, etc. [19].

In addition, it is marketing that helps the state to effectively interact with citizens and business, ensuring transparency and trust. Therefore, marketing is «an important tool for a modern state that can be used to achieve a wide range of goals, including economic development, the formation of a positive image, improving social welfare and strengthening democracy» [6].

We emphasize that regardless of the scope of application, marketing involves the mandatory use of the «philosophy of marketing», according to which marketing must fundamentally adhere to the principle of «customer orientation», that is, focus on the consumer and his desires and needs [7]. In fact, the modern consumer, his desires are the determining factors of what exactly should be the management services provided by

public institutions and public authorities [17]. Given the above, it is worth focusing on the peculiarities of interpreting the concept of «marketing» in the public administration system. For example, according to some researchers, marketing in the public administration system is «the use of marketing concepts, mechanisms, and tools in the public administration system» [30]. Others believe that marketing in this area is «a mechanism of public administration of a non-commercial nature, designed to facilitate the implementation of a certain public decision through the use of various tools of certain types of marketing» [12]. It is worth mentioning the approach according to which marketing in the public administration system is «a system of using the management concept and practical marketing tools by the relevant subjects of management activity, which is implemented by satisfying social needs or individual groups of it through the mechanism of mutual exchange of certain actions and resources, which contributes to the improvement of communication policy and organizational principles of management activity» [17]. Researchers also emphasize that marketing is «a system of using the management concept and practical marketing tools by subjects of public management activity, which is implemented by satisfying the basic needs of society or its individual groups using the mutual exchange of certain actions and resources» [13]. Let us also recall the approach according to which marketing is «the management activity of public institutions, the main content of which consists, on the one hand, in the information and analytical study of existing problems of territorial communities, identifying current and forming prospective needs, and on the other, in the application of marketing methods and tools in order to contribute to meeting the needs of the community, increasing the competitiveness of the territory, ensuring fruitful interaction between the authorities and the public» [7]. It is quite interesting to define that marketing in the public administration system is «a type of public marketing, which, in order to gain and maintain control over the market, uses forms, methods and technologies of research, design and implementation in socio-political practice:

- 1) procedures for regulating the socio-political, socio-economic and socio-cultural market;

2) special information operations to influence public consciousness, techniques of persuasion, persuasion and motivation» [18].

That is, marketing in the public administration system can be aimed at:

- identifying the needs of market entities;
- providing an assessment of the market situation and analyzing trends in its further development;
- ensuring the promotion of goods and services to the consumer;
- selling the relevant goods and services [30].

In other words, marketing in the public administration system is aimed at solving existing problems and meeting the needs of society, individual groups, associations, communities. However, no less important is the presence and adherence to the strategic direction of marketing efforts, taking into account external environmental factors, in particular, increasing competitiveness by forming sustainable long-term competitive advantages [7].

Thus, marketing in the public administration system has its own specifics, which are determined by the following main features:

- specific market relationships;
- the scale of marketing activities in areas of action, which is designed for a long period and takes place in the presence of certain stable conditions and is attractive, primarily, to entrepreneurs;
- a significant part of the activity takes place in the form of participation in various competitive procedures (auctions, tenders, auctions, purchases, etc.);
- the need for effective implementation of higher than in the commercial sphere, openness and control by society;
- the presence of a high dependence of the market of state customers on the provisions of regulatory acts, decisions made by government bodies, political conditions, etc. [33].

Given the above, we can argue that increasing the efficiency of public administration «without the active use of marketing is quite problematic, and the complexity of market processes and the peculiarities of state participation in them currently require the allocation of such a type of marketing in the marketing system as public marketing» [32]. In our

opinion, public marketing is a strategy for promoting goods, services or ideas aimed at the general public, often using the media and public events. It is worth noting that the state, as a marketing entity, performs a specific role along with sellers and consumers. Without directly satisfying the needs of consumers, it must regulate this process and contribute to the effective achievement of a compromise of interests with minimal costs to society. This is due to the need to consider economic and social processes in unity and interaction. At the same time, the state, unlike a separate enterprise, is interested in the effective functioning of the economy as a whole. On the other hand, the state can be considered from the point of view of providing citizens with important social services (education, security, environmental protection, etc.). The above indicates the need to ensure a marketing approach to public administration, both in general and during the implementation of individual reforms in the state. The implementation of this approach is possible through the use of effective marketing tools, which are various methods and means used to promote the necessary goods or services, attract customers and increase sales. Given the availability of best practices for using marketing tools in the public administration system, we can state the presence of generally accepted tools:

- territorial and local branding is a set of measures aimed at forming a unique image and positive image of a particular city, region or country. It includes the development of visual, communication and strategic brand elements that emphasize the unique cultural, economic, tourist or social features of the territory, forming its attractiveness for tourists, investors and citizens;

- strategic marketing of territories is the process of long-term planning of the development of the territory, taking into account its potential and competitive advantages. It involves the creation of comprehensive marketing strategies, determining priority areas of economic and social development, forming a vision of the future and developing measures to support key sectors of the economy and the social sphere [36];

- public-private partnership in the field of marketing development of territories involves joint work of authorities and business on the implementation of projects aimed at the development of the economy,

infrastructure, tourism and other priority areas. Such partnerships allow combining resources, expertise and innovations to achieve sustainable development of the territory;

- investment marketing is a set of measures to form attractive investment proposals and actively attract investors. It includes the organization and holding of exhibitions, forums, presentations, the creation of agencies for the development of investment activities, as well as the promotion of the territory as a promising business and investment environment;

- marketing tools in the field of public administration include PR campaigns of authorities, active information of citizens through social networks, web portals and the media, in particular in crisis situations. They provide reputation management, support of citizens' trust and transparency of the activities of authorities;

- digital marketing and Smart technologies allow analyzing the needs of the population, creating electronic platforms for citizens' participation in decision-making, implementing chatbots, mobile public services and other innovative solutions for effective management of territories;

- public participation marketing is aimed at actively involving citizens in the formation of strategies for the development of territories, participation in public initiatives, petitions and other mechanisms for influencing decision-making, which increases social responsibility and community involvement;

- cluster marketing involves the promotion and development of regional clusters – associations of enterprises in a certain industry, which contributes to strengthening the competitiveness of the region at the national and international levels, organizing promotional campaigns and positioning clusters in a global context;

- diplomatic marketing is focused on the active promotion of national companies in international markets, their participation in exhibitions, trade missions, the activities of trade and economic departments of embassies and other international events, which strengthens the country's economic presence in the world [2];

- social marketing in public administration is aimed at popularizing changes in behavioral patterns, such as a healthy lifestyle, environmental awareness, safety, as well as supporting and disseminating state social responsibility programs;

- marketing tools for auditing territories allow for a detailed analysis of the competitive advantages of the territory, assessing the needs of the population, the effectiveness of public policy and development programs, which provides a basis for making strategic decisions and improving territorial management [26; 31; 35].

In our opinion, it is worth dwelling in more detail on the main aspects of these tools. First of all, it is worth mentioning advertising, since it occupies an extremely important place among marketing tools, since its effectiveness has been repeatedly confirmed by practice in achieving the set goals. In the field of public administration, advertising has always played a special role: it was aimed not at making profits, but at implementing socially significant tasks, in particular: informing citizens, forming public opinion and supporting important social projects. The main goal of advertising is to ensure interaction between the state and citizens, raising awareness and promoting positive changes in society. In addition, in the context of the field of public administration, advertising can be a fairly effective means of achieving the set goals, in particular:

- properly informing the population about important events and changes, in particular regarding the provision of relevant information about new regulatory and legal norms, state reforms, social programs or security measures;

- formation and correction of public opinion, since it is thanks to advertising that one can achieve the formation of responsible behavior of citizens, increase the level of trust in state institutions or contribute to the solution of urgent social problems;

- support and popularization of social initiatives, since the state can use advertising to draw special attention to extremely important social problems or to involve people in charitable or volunteer projects;

- promote law-abiding behavior and respect for human rights, since it is such advertising that helps to increase the level of legal culture and make citizens aware of their own rights and obligations [34].

The experience of Great Britain is an illustrative example of the effective use of advertising in the field of public administration. In particular, the government actively «uses advertising in social networks to inform citizens about employment opportunities» [36]. Such advertising campaigns are aimed at disseminating up-to-date information about the labor market, available vacancies throughout the country and programs to support the unemployed. This allows citizens to quickly navigate employment opportunities, and the state to more effectively address employment issues.

The role of advertising was particularly evident during the Covid-19 pandemic. Official government pages and social networks posted advertising materials urging citizens to adhere to quarantine measures and social distancing, informing about the rules of safe behavior, and disseminating information about vaccination and the procedure for its implementation. Thanks to this, advertising performed an important social function – the formation of conscious, responsible behavior of citizens during a crisis situation, contributed to reducing the risks of spreading the disease, and increased trust in state institutions.

Thus, the British experience demonstrates that advertising in public administration can be an effective tool both for informing the population and for shaping public sentiment and supporting socially significant initiatives. It allows the state to «achieve specific social goals without having a commercial purpose and is aimed exclusively at the benefit of society» [16; 28].

It is worth focusing separately on the experience of the United States, which is «one of the world leaders in the field of state and social advertising» [20]. The USA has accumulated significant practical potential in using advertising tools to influence social processes and shape public consciousness. Social advertising is considered here as an integral part of public policy and an important mechanism for interaction between the state and citizens.

Researchers identify several key features of modern American social advertising:

- the state acts as the main initiator and customer of social advertising campaigns. Some researchers believe that such a practice

is a manifestation of responsible public administration: the government demonstrates concern for the population, promotes the development of social stability and supports citizens in solving socially significant problems;

- the use of a wide range of information channels, taking into account the specifics of the target audience. For example, social messages are distributed through television, radio, Internet platforms, social networks, billboards, public transport, etc. The channels are selected so that advertising is as accessible and relevant as possible for different groups of the population – young people, the elderly, military personnel, parents, drivers, etc.;

- an orientation towards creativity and psychological impact. American social advertising is known for its bright images, non-standard solutions, emotional slogans and a high level of visual execution. It is creativity that allows you to achieve a strong emotional response and stimulate behavioral changes;

- high susceptibility of the population to such campaigns. US citizens are generally open to social appeals and are ready to reconsider their attitude to certain problems. This is due to both cultural characteristics and the long tradition of state educational campaigns that have been present in the country for over a century;

- emphasis on responsibility, civic duty and ethical norms. The content of most social advertising is dominated by themes of personal responsibility, the importance of law enforcement, respect for the rights and freedoms of other people. Such campaigns are often imperative in nature and appeal to universal human values – justice, equality, dignity, respect for one's neighbor and the importance of conscious choice [24; 25].

Examples of successful advertising campaigns in the US include:

- programs to combat drug addiction («Just Say No»);
- campaigns on road safety («Drive Sober or Get Pulled Over»);
- advertising aimed at combating smoking and alcohol consumption among young people;
- campaigns on equal rights, non-discrimination and tolerance;
- social advertising aimed at supporting veterans and military personnel [29].

Thus, the American model demonstrates the high efficiency of advertising as a tool of public administration. Its effectiveness is due to both the historical heritage that contributed to the formation of a culture of social communications and the modern awareness of the role of advertising in the development of civil society. The USA considers social advertising not simply as an information resource, but as an important element of a state strategy aimed at forming a responsible, informed and socially active nation.

Secondly, in addition to advertising, it is worth paying attention to the methods of program-targeted management, which are widely used today in the development of comprehensive programs for the socio-economic development of territories. Their main purpose is to form strategic goals aimed at identifying, strengthening and promoting the competitive advantages of a particular area, as well as increasing the level of economic security and stability. Achieving these goals is determined by the effective use of internal resources, the potential of communities and the opportunities of local markets.

An important element of such practice are organizational structures that directly implement program-targeted methods. In some countries, these functions are concentrated at the regional level. For example, in the USA, a significant part of the work on strategic planning of territorial development is carried out by state administrations. It is they who determine priority areas, develop programs to support business, innovation and infrastructure projects. For example, in the state of California, there are special economic development offices that coordinate investment programs and cooperate with local communities to support high-tech clusters (for example, in Silicon Valley) [22].

In most European countries, on the contrary, the formation and implementation of socio-economic development goals is entrusted mainly to local governments - municipalities. This provides greater flexibility and compliance of policies with the real needs of territorial communities. An illustrative example is the example of Great Britain, where the concept of the so-called «local imperative» is actively being implemented. It is based on the idea that economic growth is most effectively ensured through local development, and not through external redistribution of resources and

activities. This means the need to bring decision-making mechanisms as close as possible to the local level. Hence the intensification of the role of local councils, the development of local partnerships between business, educational institutions and public organizations. For example, in many British cities, local enterprise zones are being created (Enterprise Zones), where municipalities independently determine incentives for investors, support start-ups and form employment programs [27]. This approach demonstrates that focusing on the internal potential of territories and transferring management powers to places can significantly increase the effectiveness of socio-economic development [21].

Another important marketing tool is the initiation of marketing programs for the development of territories by the business community or the public itself. This approach is based on the active participation of local stakeholders in the formation of strategic development directions, which allows taking into account the real needs and opportunities of a particular area.

An illustrative example is Canada, where economic development corporations operate, created on the principles of public-private partnership. Such organizations unite representatives of business, local authorities and public structures. Their main task is to develop and implement development programs, ensuring the attraction of financial resources from the private sector. For example, in the province of Ontario, such corporations invest in the development of tourism infrastructure, support for small businesses and projects to create a positive image of territories, since active business is directly interested in improving the investment climate of the region [14].

In France, the public also plays a key role in the formation of strategic directions for the development of territories. The country has a widespread practice of creating legal public communes – collective bodies that develop socio-economic development programs and monitor their implementation. It is important that the work of such communes is often based on strong local leadership. They include authoritative public figures, well-known politicians, and honored residents of cities and regions. They act not only as initiators of new projects, but also as “guarantors” or controlling persons who monitor the compliance of decisions with the interests of the community [23].

Thus, the involvement of business and the public in territorial development processes creates conditions for more flexible, proactive, and responsible management, which has a positive impact on the competitiveness and attractiveness of territories.

Today, the best practices of foreign countries are evidence of a wide range of successful approaches to the formation of marketing strategies and programs aimed at the comprehensive development of regions, the activation of key sectors of the economy, and increasing their attractiveness for individual target groups, in particular, investors, tourists, entrepreneurs, or residents. In different countries, these strategies combine territorial branding tools, stimulate innovation, create a favorable investment climate, and develop partnership models of cooperation between authorities, businesses, and citizens.

A feature of foreign approaches is the presence of clearly defined alternative marketing development scenarios that take into account the specifics of the economic potential and socio-cultural context of the regions. Such strategies prescribe in detail the mechanisms of interaction between different groups of stakeholders: authorities, business structures, educational institutions, and public organizations. This makes it possible to form flexible partnership models that support the development of territories on a long-term basis [10].

It is important that such documents are comprehensive and well-structured: they clearly formulate a strategic vision for the development of the territory, identify key tasks, and select a set of practical tools – from communication campaigns and tourist brands to investor motivation systems and infrastructure development. In addition, the strategies prescribe quantitative and qualitative performance indicators, which allows assessing progress and adapting actions in accordance with changes in the external environment.

Thus, foreign experience confirms that the implementation of well-thought-out and institutionally supported marketing strategies is an important element of increasing the competitiveness of regions and creating conditions for their sustainable development.

Conclusion. Thus, it can be confidently stated that marketing tools are gradually becoming an integral element in the field of public admin-

istration. In the context of global competition and dynamic socio-economic changes, the task of the state is not only to regulate and control, but also to create the most favorable conditions for meeting the needs of the population. This involves active support for national producers, the development of the domestic market and strengthening the country's positions in the international economic arena. In this context, it is important to develop a comprehensive strategy and flexible tactics to support national producers both within the country and abroad. Such a strategy should include tools to stimulate innovation, ensure access to financial resources, improve infrastructure, promote exports, create a positive image of domestic products and increase their competitiveness. It is also important to establish communication between the state, business and consumers, ensuring transparency of decisions and taking into account the interests of all market participants. As a result, marketing in the field of public administration appears as one of the key factors influencing economic sustainability, the well-being of citizens and the effectiveness of the development of a modern state. It allows you to form a long-term vision of the country's progress, adapt public policy to changing needs of society and create conditions for sustainable prosperity – both economic and social.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті виявлено актуальність застосування інструментів маркетингу в діяльності сучасної держави. На сьогодні, за умов тривалого реформування й модернізації публічної сфери, а саме процесів надання публічних послуг, зростає значення клієнтоорієнтованого підходу, основною вимогою якого є орієнтація на клієнта, ідентифікація його потреб та забезпечення високого рівня послуг, що надаються. Вказані процеси реформування й трансформації вимагають від системи публічного управління підвищення результативності управлінської діяльності, а отже пошуку нових інноваційних інструментів управління, що

задовольнятимуть вимоги часу щодо якості, результативності та клієнтоорієнтованої діяльності органів публічної влади.

Розглядається поняття «маркетингу» та можливості його застосування в системі публічного управління. Наголошено, що маркетинг у контексті публічного управління – це комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб громадян, підвищення ефективності роботи державних органів та покращення якості життя населення. Він включає в себе вивчення потреб цільових аудиторій, розробку та впровадження відповідних послуг та програм, а також їх ефективну комунікацію та просування. Виявлено, що окрім цього терміну застосовується ціла низка синонімічних понять й зважаючи на сучасний стан розвитку науки публічного управління, слід зауважити, що дослідження за цією тематикою не лише не втрачають своєї актуальності, але й потребують продовження, оскільки поняття «маркетингу в системі публічного управління» перебуває на етапі свого початкового розвитку.

Запропоновано інструменти державного маркетингу, зокрема: реклама, аналіз ринку, розробку маркетингової стратегії, комунікаційні кампанії, зв'язки з громадськістю, управління репутацією, проведення досліджень, розробку та впровадження програм, залучення громадськості та інші. Ці інструменти спрямовані на формування позитивного іміджу держави, просування її інтересів та залучення інвестицій. Проведено аналіз результатів використання таких інструментів у системі публічного управління закордонних країн. Наголошено, що маркетинг в системі публічного управління є складною системою, яка вимагає комплексного підходу та використання різних інструментів для досягнення поставлених цілей.

Ключові слова: маркетинг, публічне управління, територіальний маркетинг, державна підтримка, маркетингові інструменти, маркетингові програми.

Author Contributions: Conceptualization, W.Zh.; Writing – original draft, W.Zh.; Writing – review & editing, W.Zh. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Al-Atti, I.V. (2018). Publichne upravlinnia: sutnist i vyznachennia [Public administration: essence and definition]. *Aspekty publichnoho pravlinnia – Aspects of public administration*, (Vol. 6), 8, (pp. 35-41) [in Ukrainian].
2. Verba, S., & Andriiash, V. (2024). Publichne upravlinnia v umovakh hlobalizatsii: mistse y rol dyplomatii ta dyplomatychnoi sluzhby [Public administration in the context of globalization: the place and role of diplomacy and diplomatic service]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 8. Retrieved from: <https://surl.li/yglqwd> [in Ukrainian].
3. Honcharuk, N.T., & Surai, I.H. (2010). Vplyv rozvytku hromadianskoho suspilstva na publichne upravlinnia [The impact of civil society development on public administration]. Proceedings from SAHTI '10: *Naukovo-praktychna konferentsiia za mizhnarodnoi uchastiu, naukova haluz «Derzhavne upravlinnia» istoriia, teoriia, vprovadzhennia – Scientific and practical conference with international participation, scientific field «Public administration» history, theory, implementation*. (pp. 145-146). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Yevtushenko, O., & Andriiash, V. (2018). Poniattia «publichnoho upravlinnia» u vitchyznianomu naukovomu dyskursi [The concept of «public administration» in domestic scientific discourse]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 1, (pp. 51-66) [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O.N., & Andriiash, V.I. (2015). *Derzhavne upravlinnia: u vyznachenniakh, poiasnenniakh, skhemakh, tablytsiakh* [Public administration: in definitions, explanations, schemes, tables]. Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly [in Ukrainian].

6. Konopliannyykova, M. (2017). Upravlinnia marketynhovoio diialnistiu: poniattia, pryntsypy, pidkhody [Marketing management: concepts, principles, approaches]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, 17, (pp. 332-336) [in Ukrainian].

7. Kravtsova, T., Lashchenko, O., & Kravtsov, O. (2021). Vykorystannia marketynhovoho pidkhodu v diialnosti orhaniv publichnoho upravlinnia medychnoiu sferoiu [Using the marketing approach in the activities of public administration bodies in the medical sphere]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, (Vol. 9), 4. Retrieved from: <https://surl.li/fgdqzb> [in Ukrainian].

8. Kryvoruchko, I.V. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh viiny: vykylyky ta perspektvy [Public administration in wartime: challenges and prospects]. *Teoriia i praktyka publichnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 2(77). Retrieved from: https://periodicals.karazin.ua/t pdu/article/download/23227/21274/?utm_sourc.com [in Ukrainian].

9. Kuibida, V.S., Bilynska, M.M., & Petroie, O.M. (et al.). (2018). *Publichne upravlinnia: terminol. slov. [Public administration: terminology. slov.]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

10. Melnyk, A. (2024). Marketynhovi tekhnolohii v publichnomu upravlinni terytorialnoiu hromadoiu: problemy implementatsii [Marketing technologies in public administration of a territorial community: implementation problems]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of economy*, 3. Retrieved from: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/htneu/article/download> [in Ukrainian].

11. Melnyk, R.S. (2012). Katehoriia «publichne upravlinnia» u novii interpretatsii [The category of «public administration» in a new interpretation]. *Pravo i suspilstvo – Law and Society*, 6, (pp. 95-98) [in Ukrainian].

12. Podolchak, N.Yu., Bilyk, O.I., & Khanyk, Yu.-B.R. (2020). Poniattia publichnoho marketynhu ta pryklady yoho zastosuvannia v Ukraini [The concept of public marketing and examples of its application in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 1, (pp. 155-158) [in Ukrainian].

13. Romat, Ye.V. (2016). Marketynh u publichnomu upravlinni [Marketing in public administration]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNTEU*, 4, (pp. 56-67) [in Ukrainian].

14. Sidorov, M.V. (2016). Osoblyvosti funktsionuvannia ekonomiky Kanady na suchasnomu etapi yii rozvytku [Features of the functioning of the Canadian economy at the current stage of its development]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny.*

Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm» – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University. Series «International Perspectives. Economics. Regional Studies. Tourism», 5. Retrieved from: <https://surl.li/hhxutc> [in Ukrainian].

15. Stasyshyn, A.V., Kaplenko, H.V., & Komarnytska, H.O. (et al.). (2019). *Publichne upravlinnia [Public administration]*. Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].

16. Khanyk, Yu.-B.R. (2022). Zastosuvannia publichnoho marketynhu u publichnomu upravlinni Velykoi Brytanii [Application of public marketing in public administration of Great Britain]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and experience*, 4. Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/328/330> [in Ukrainian].

17. Khanyk Yu.-B.R. (2021) Publichnyi marketynh : klasyfikatsiia, alhorytm provedennia ta formuvannia zahalnoi systemy [Public marketing: classification, algorithm of implementation and formation of a general system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and experience*, 10, (pp. 142-146) [in Ukrainian].

18. Kharchenko, V.V. (2024). Suchasni marketynhovi zasady v systemi publichnoho upravlinnia [Modern marketing principles in the system of public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: State administration and administration*, (Vol. 35 (74)), 4. Retrieved from: <https://surl.li/hcpfgk> [in Ukrainian].

19. Chaltseva, O.M. (2017). *Publichna polityka: teoretychnyi vymir i suchasna praktyka [Public policy: theoretical dimension and modern practice]*. Vinnytsia: Baranovska T. P. [in Ukrainian].

20. Boorstin, D. (1994). Advertising and American Civilization. *Advertising and Society*, (pp. 24-39). New York [in English].

21. Bryson, I. (2013). *Applying private sector planning in the public sector. Strategic planning: threats and opportunities for planners*. Washington, DS: Planning Press (APA) [in English].

22. California governor's office of business and economic development (Go-Biz). (n.d.). (2020). *exponews.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.li/islhzq> [in English].

23. Code des lois sur l'administration municipale de France. (n.d.). www.viepublique.fr. Retrieved from: <https://surl.li/saksyf> [in French].

24. Cravens, D.W., Hills, G.E., & Woodruff, R.B. (2007). *Marketing Management*. Homewood ; Illinois : Irwin [in English].

25. Cultip, S., Center, A., & Broom, G. (1997). *Effective public relations*. New Jercey [in English].

26. Dillinger, W. (1994). *Decentralization and its Implications for Service Delivery*. Washington, D.S. : The World Bank [in English].
27. Enterprise Zones: A Review of the Economic Theory and Empirical Evidence. (n.d.). (2024). Retrieved from: <https://www.house.mn.gov/hrd/pubs/entzones.pdf> [in English].
28. Get Ready for Brexit campaign launched. (n.d.). (2023). Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/news/getready> [in English].
29. Goodrum, Ch., & Dalrymple, H. (2010). *Advertising in America. The First 200 Years*. N.Y. : Harry N. Abrams [in English].
30. Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2009). The increasing importance of public marketing : Explanations, applications and limits of marketing within public administration. *European Management Journal*, (Vol. 27), 3, (pp. 197-212) [in English].
31. Kotler, P., Haider, I., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York : The Free Press [in English].
32. Liardi, A. (2021). Public marketing to face wicked problems: theoretical essay for conceptual model construction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, (pp. 10-22) [in English].
33. Madill, J. (1998) Marketing in Government. Optimum. *The Journal of Public Sector Management*, (Vol. 28), 4, (pp. 9-18) [in English].
34. Marketing. (n.d.). (2025). *gcs.civilservice.gov.uk*. Retrieved from: <https://surl.lu/xownhv> [in English].
35. Pasquinelli, C. (2020). Place marketing, policy integration and governance complexity: an analytical framework for FDI promotion. *European Planning Studies*, 28(15), (pp. 1-18). [in English].
36. Public Health England marketing strategy: 2017 to 2020 (n.d.). (2021). *www.gov.uk*. Retrieved from: <https://www.gov.uk/government/publications/public-health> [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Ван Чженьян, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв – Пекін, Україна – Китай. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6061-5787>.

Wang Zhengyang, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv – Beijing, Ukraine – China. E-mail: phdstudy_zywang@163.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6061-5787>.

Zhengyang, W. (2025). Foreign experience of using marketing tools in the public administration system. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1339-1360. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.11>

DOI 10.34132/pard2025.30.12

Отримано: 7 липня 2025
Змінено: 29 вересня 2025
Прийнято: 27 жовтня 2025
Опубліковано:
30 грудня 2025

Received: 7 July 2025
Revised: 29 September 2025
Accepted: 27 October 2025
Published:
30 December 2025

Liliia Muntian

THE ROLE OF PUBLIC OPINION IN ENSURING NATIONAL SECURITY

The article attempts to conduct a deep, comprehensive and systematic study of the essence of national security of Ukraine in the context of modern geopolitical, social and domestic political challenges, as well as dynamic transformations that determine the development of the state. The authors of the article seek to reveal the multidimensional nature of national security, based on the analysis of key theoretical approaches, models and concepts that shape the modern scientific discourse in this area. The review covers the main structural components of national security, including political, military, economic, social and information dimensions, as well as the identification of internal and external factors that directly influence the formation of the state's security environment.

The article pays special attention to the phenomenon of public opinion, which is considered an important social indicator that reflects the level of trust in government bodies, the nature of society's perception of current threats, as well as the dominant expectations and demands of citizens regarding state security policy. Public opinion is analyzed not only as a passive reflection of public sentiment, but as an active factor capable of influencing the formation and adjustment of strategic decisions.

The study outlines how social assessments, information influences, civic activity and communicative practices between the population and the authorities determine the directions of development, improvement

and implementation of national security strategies. The role of media narratives, public discussions, collective perceptions and mass sentiments in the formation of public demand for certain security measures is emphasized. Particular emphasis is placed on how these factors influence the priorities of state policy in the military, political, economic, information and humanitarian spheres.

The article aims to demonstrate the inextricable relationship between the level of development of public consciousness, the quality of communication between the authorities and society and the effectiveness of measures aimed at guaranteeing the national security of Ukraine. This approach allows for a deeper understanding of the importance of public opinion as a tool for stabilization, forecasting, and strategic planning in the field of national security.

Keywords: *public, public opinion, security, national security, safe environment, public support.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Розвиток демократичних процесів сприяє активізації становлення громадянського суспільства та формуванню зрілої громадської думки, оскільки демократична модель забезпечує громадянам реальні механізми для вільного висловлення власних позицій, участі в політичному житті та захисту своїх прав і свобод. У такому середовищі громадська думка набуває вагомого значення, адже саме вона спонукає державні інститути враховувати настрої населення. Як засвідчує європейський досвід, громадська думка виступає одним із ключових чинників демократизації суспільних відносин, забезпечуючи постійний діалог між владою та інститутами громадянського суспільства [4]. За таких умов громадська думка трансформується у важливий інструмент регулювання політичних процесів і взаємодії різних соціальних груп із державою. Вона відображає оцінки та ставлення населення до суспільно значущих подій, актуальних проблем розвитку держави та рівня ефективності діяльності влади. Громадська думка виконує роль каналу впливу громадянського суспільства на державну політику, формуючи суспільний запит на ті чи інші рішення.

Із розвитком сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ та засобів масової комунікації значно розширюються можливості для участі громадян у політичному процесі та для врахування громадської думки у сфері державного управління. Соціальні мережі, онлайн-опитування, цифрові петиції та інші інструменти сприяють швидкому поширенню інформації, оперативному реагуванню на суспільні виклики й підвищують рівень прозорості взаємодії між владою та суспільством. У цьому контексті особливо значущим стає вплив громадської думки на формування політики національної безпеки, яка спрямована на забезпечення захищеності життєво важливих інтересів держави, суспільства та кожного громадянина. Суспільні настрої, оцінки загроз та очікування населення можуть визначати пріоритети державної безпекової політики, а інколи – ставати ключовим чинником її коригування. Таким чином, громадська думка у демократичному суспільстві перетворюється на значущий елемент формування безпекового середовища та інструмент підтримки або критики державних рішень у сфері національної безпеки.

Поняття «національна безпека та громадська думка» охоплює два взаємопов'язані виміри: з одного боку, вплив громадської думки на формування та коригування державної політики у сфері національної безпеки, а з іншого – особливості взаємодії системи національної безпеки з суспільством, рівнем суспільної довіри та підтримки. Дослідники слушно наголошують, що національна безпека є складною, багаторівневою системою, у межах якої постійно відбувається взаємодія та зіткнення життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави з внутрішніми й зовнішніми загрозами [1]. Така система потребує не лише ефективного управління, а й активного зворотного зв'язку з громадянами, адже без суспільної підтримки вона не може функціонувати повною мірою.

Громадська думка, як форма прояву суспільної свідомості та спосіб колективного осмислення соціальної реальності, відображає ставлення населення до ключових проблем і визначає пріоритети, які, на переконання громадян, потребують першочергового вирішення. У контексті національної безпеки вона висвітлює ступінь

готовності суспільства підтримувати певні політичні рішення, реагує на загрози, трансформує очікування щодо державної політики та задає рамки, у яких влада має діяти.

Вплив громадської думки на забезпечення національної безпеки зумовлений подальшою демократизацією українського суспільства та розширенням можливостей громадян брати участь у процесах публічного управління. У сучасних умовах зростає значення суспільного контролю, громадянської активності та залучення населення до обговорення питань безпеки, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень у цій сфері. Водночас держава дедалі частіше враховує настрої та позиції громадськості під час розроблення стратегій, програм та заходів з національної безпеки, усвідомлюючи, що саме суспільна підтримка є необхідною умовою успішності їх впровадження.

Отже, взаємодія між громадською думкою та системою національної безпеки постає важливим чинником стабільності й ефективності державної політики, а також одним із ключових механізмів зміцнення демократичних засад управління.

Актуальність наукового дослідження впливу громадської думки на забезпечення національної безпеки України зумовлена низкою вагомих чинників, що відображають трансформацію сучасного суспільства та зростання ролі громадян у процесах державного управління.

По-перше, громадська думка, функціонуючи як важлива соціальна інституція демократичної держави, сприяє впорядкуванню взаємодії між населенням і політичними чи управлінськими структурами. Вона трансформує спонтанні, неструктуровані та стихійні форми соціальних реакцій у стабільні, організовані та підконтрольні механізми комунікації, що забезпечує прогнозованість та ефективність державної політики.

По-друге, громадська думка виступає інструментом громадського контролю, адже саме через оцінку населенням актуальних суспільних явищ, проблем і процесів, у тому числі стану національної безпеки, формуються орієнтири для державних рішень. Вона дозволяє своєчасно виявляти суспільні настрої,

відстежувати динаміку сприйняття загроз і визначати рівень довіри до органів влади.

По-третє, громадська думка є потужним інститутом впливу на державну політику у сфері безпеки. Завдяки різним формам громадянської участі – виборам, консультаціям, громадським слуханням, петиціям, діяльності громадських організацій – суспільство може впливати на процес ухвалення рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях, зокрема з питань, пов'язаних із забезпеченням національної безпеки.

По-четверте, громадська думка виконує функцію оцінювання дій влади щодо розв'язання політичних, економічних, соціальних, екологічних та інших проблем, що дозволяє визначати ефективність державної політики та сприяє підвищенню її прозорості й відповідальності.

Додатковим, надзвичайно важливим чинником, що підсилює актуальність дослідження ролі громадської думки у сфері національної безпеки, є повномасштабне вторгнення росії в Україну. В умовах війни значення суспільної єдності, стійкості, довіри до держави та мобілізаційної готовності громадян суттєво зростає. Саме громадська думка стає індикатором рівня підтримки оборонних рішень, суспільних настроїв і здатності держави забезпечувати безпеку в умовах безпрецедентних загроз.

У сукупності ці чинники роблять дослідження взаємозв'язку між громадською думкою та національною безпекою вкрай необхідним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання національної безпеки та громадської думки завжди була об'єктом уваги багатьох вчених. Умовно можна виділити наступні групи вітчизняних та зарубіжних дослідників, які тією чи іншою мірою займалися вивченням цього явища: В. Абрамов, М. Багмет, О. Бельков, Г. Браун, В. Б'янка, С. Волтн, Л. Герасіна, О. Глазов, Ю. Горенко, О. Євтушенко, Т. Кенон, З. Коваль, І. Корж, В. Ліпкан, Ч. Майєр, А. Мандрагелян, М. Панов, Г. Ситник, Л. Томіліна, В. Шатун та ін.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є громадська думка, як інструмент впливу на забезпечення національної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформа децентралізації та процес євроінтеграції України значно активізують розвиток демократичних інститутів і сприяють зміцненню громадянського суспільства. Ці трансформації розширюють можливості громадян для участі в ухваленні рішень, підвищують рівень прозорості та підзвітності влади, а також формують нову якість взаємодії між суспільством і державою. В умовах воєнної агресії РФ перед українською державою та суспільством постають пріоритетні завдання, пов'язані з необхідністю ефективного забезпечення національної безпеки. Особливого значення набуває роль громадської думки як важливої складової системи національної безпеки, адже вона відображає рівень довіри громадян до влади, їхню готовність підтримувати державні рішення та спільно протидіяти загрозам.

Громадська думка також виступає важливим чинником формування державної політики у сфері національної безпеки. Вона здатна спрямовувати заходи державної влади на захист суверенітету, який, за слушним зауваженням дослідників, є «базовою цінністю й основою ефективної реалізації державою багатогранних функцій» [5]. Суверенітет, територіальна цілісність, політична стабільність та інші національні інтереси перебувають у полі постійної уваги як державних інститутів, так і громадськості, що робить взаємодію між ними надзвичайно важливою.

Отже, у сучасних умовах громадська думка не лише відображає суспільні настрої, а й виконує стратегічну функцію – впливає на визначення пріоритетів державної політики, зміцнює стійкість суспільства та підтримує зусилля держави, спрямовані на гарантування національної безпеки та захист ключових державних інтересів.

Саме громадська думка характеризує рівень довіри до дій влади її інститутів, а також показує наскільки ефективно держава справляється з сучасними викликами та загрозами. Потрібне підкреслити, що по-перше, підтримка громадською думкою дій у сфері національної безпеки, наприклад, Збройних Сил, є ключовою для забезпечення ефективної оборони та протидії агресії. По-друге, контроль

громадськості за діяльністю державних органів, що відповідають за сферу національної безпеки, допомагає забезпечити прозорість їх дій спрямованих на нейтралізацію реальних та потенційних загроз національним інтересам [15].

Так в країнах ЄС на законодавчому рівні закріплено включення громадської думки, як синтезованої позиції соціуму до процесів управління державою. Отже, існування громадської думки постає незаперечним фактом, що характеризує позицію суспільства, на проблемні питання. Крім того, громадська думка є індикатором, що характеризує рівень довіри суспільства до державних інституцій, що забезпечують національну безпеку.

Однак ніж розглядати роль громадської думки у забезпеченні національної безпеки в сучасних умовах воєнних дій, інформаційних впливів, спочатку розберемось з термінами «національна безпека і «громадська думка». Вперше термін «національна безпека» з'явився в США, у 1904 році у публічній промові президента Теодора Рузвельт. Але закон «Про національну безпеку» у США був прийнятий в 1947 році. В законі національна безпека розумілась як захищеність країни від зовнішніх військових загроз. Так у «Словнику військових та спеціальних термінів» Міністерства оборони США трактується, як «умови життя країни, що виникають в результаті реалізації заходів щодо досягнення силової чи оборонної переваги над іноземними державами» [21]. Отже у США в 1947 році вперше була створена Рада національної безпеки, як дорадчий орган при президентові. В Україні Рада національної безпеки і оборони України (РНБОУ) була створена Указом Президента України від 30 серпня 1996 року № 772, як «постійно діючий конституційний орган з питань координації та контролю діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони» [16].

Пізніше термін «національна безпека» почали розуміти, як захист від зовнішніх та внутрішніх невоєнних загроз, тобто безпеку всіх сфер життя суспільства, зокрема економічної, екологічної. Міністр оборони США Г. Браун (1977-1981 рр.) визначив «національну безпеку, як здатність зберігати фізичну та територіальну цілісність країни, підтримуючи економічні відносини з рештою світу на розумних умовах» [20].

Так професор Гарвардського університету Ч. Майєр визначаючи національну безпеку використав поняття «громадська думка». На думку вченого: «національна безпека – це здатність контролювати внутрішні та зовнішні умови, які громадська думка вважає за необхідне для процвітання та благополуччя» [22]. Підкреслимо, що науковець вперше вказує на важливу роль громадської думки у визначенні факторів, необхідних для забезпечення національної безпеки.

Аналізуючи розуміння змісту поняття «національна безпека» показує, що з початком «холодної війни», а з часом і розпаду Радянського Союзу поняття отримує більш широке тлумачення включаючи національні цінності держави, інтереси особистості, окремих соціальних груп [23]. Національну безпеку почали розуміти, як «систему захисту, складовими якої є людина, суспільство, держава, інтереси, соціальні потреби названих суб'єктів» [6].

Слід зазначити, що після отримання незалежності національна безпека в Україні почала будуватись з урахуванням інтересів держави, суспільства і особистості. Вказаний підхід до змісту національної безпеки знайшов реалізацію в Конституції України, зокрема в ст.ст. 16, 17, 18.

Реалізація норм основного Закону (п. 17 ч. 1 ст. 92) було конкретизовано в «Концепції національної безпеки України» від 16 січня 1997 р. [12]. В ст. 1 Закону України «Про основи національної безпеки» від 19.06.2003 р. національна безпека визначена, як «захист життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якої забезпечуються сталий розвиток суспільства, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних та потенційних загроз національним інтересам» [15].

В 2003 р. до Концепції національної безпеки України були внесені зміни щодо механізмів її забезпечення. Також до суб'єктів гарантування національної безпеки вперше було віднесено громадян України через їх участь у виборах, референдумах та через інші форми безпосередньої демократії [15]. Громадяни отримали право безпосередньо, через громадські об'єднання привертати увагу державних інститутів до небезпечних явищ і процесів, які

перешкоджають реалізації національних інтересів або створюють небезпеку [9], та законними засобами захищати власні права та інтереси, а також власну безпеку. Так, відповідно до Закону України «Про основи національної безпеки» 2003 року «національна безпека – це захищеність життєво важливих інтересів людини, громадянина, а також суспільства й держави» [15].

На практиці вважають науковці в теорії системи реалізації державної політики зростає роль громадської думки, щодо питань, які становлять суспільний інтерес, що виявлявся у значній активізації громадської участі у формуванні державної політики як на регіональному, так і національному рівні [11].

Слід погодитися з О. Бельковим, що національна безпека почала розглядатись як «стан, тенденції розвитку та умови життєдіяльності нації..., що гарантують... її виживання, вільне, незалежне функціонування при збереженні своїх фундаментальних цінностей та інституцій і процвітання» [2]. На думку В. Ліпкан національна безпека представляє собою унікальну сферу існування особистості, держави, нації, культури, традицій, звичаїв та ресурсів. Вона сприяє не тільки глибокому зв'язку між людьми, але й єднає їх з історичною спадщиною та оточуючим світом [8].

Дослідник О. Глазова вважає, що національна безпека – це «захист життєво необхідних інтересів особистості, суспільства та держави в різних сферах життя від внутрішніх та зовнішніх загроз, який є ключовим для стабільного розвитку країни» [3].

Прийнятий у 2018 р. Закон України «Про національну безпеку України» трактує «національну безпеку», як «захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз» (ст. 1) [13]. Так, у ст. 10 Закону «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. визначено функції нагляду і контролю громадських об'єднань за діяльністю органів державної влади, зокрема й питань пов'язаних з національною безпекою.

На нашу думку вперше в українському суспільстві був визнаний вплив громадянського суспільства (громадськості) на пробле-

ми пов'язані з національною безпекою в країні. Вказано розуміння національної безпеки знайшло продовження в Законі України «Про національну безпеку України» від 31 березня 2023 року, № 2849-IX [14]. Визначені основні принципи забезпечення національної безпеки, серед яких принцип підзвітності та прозорості, який полягає в тому, що вся діяльність, яка здійснюється в межах системи забезпечення національної безпеки, повинна бути чітко аргументованою та супроводжуватися періодичною звітністю перед громадою та відповідними органами контролю; принцип демократичності, згідно якого всі складові національної безпеки повинні реалізовуватися відповідно до схвалених суспільством та законодавчим регулятором демократичних норм та парадигм; принцип громадського контролю за сферою безпеки та оборони, що регламентує важливість та доцільність проактивної позиції громадськості в процесах моніторингу за якістю процесів забезпечення національної безпеки, щоб мінімізувати явища недбалості, халатності та проявів корупції. Наприклад, американські дослідники визначають громадську думку як «сукупність суспільних поглядів або переконань про владу і політику» [19].

В громадянському суспільстві основою якого є людина громадська думка характеризує колективну оцінку, настроїв суспільства щодо питань у сфері національної безпеки, зокрема в умовах стримування збройної агресії РФ по відношенню до України. Громадська думка в суспільстві як соціальний інститут, виконує індикативну, контрольну, комунікативну, мотиваційну функції (рис. 1).

Громадська думка є важливою складовою в механізмі прийняття політичних рішень і в здійсненні влади на всіх рівнях, оскільки виступає в ролі знаряддя політики, тому може роздівлятися як особливий вид влади. У системі управління національною безпекою громадська думка виступає особливим регулятором, здатним проводити кожен компонент її забезпечення.

До основних факторів, що формують громадську думку про національну безпеку можна віднести: інформаційну політику держави (офіційна комунікація, відкритість урядових структур);

медіа та соціальні мережі (посилюють, або спотворюють безпекові наративи); особистий досвід громадян (воєнні події, мобілізація, евакуація); рівень довіри до ЗСУ, уряду, правоохоронних органів; соціально-економічні умови (стабільність, забезпеченість, доступ до послуг); регіональні відмінності у сприйнятті загроз.

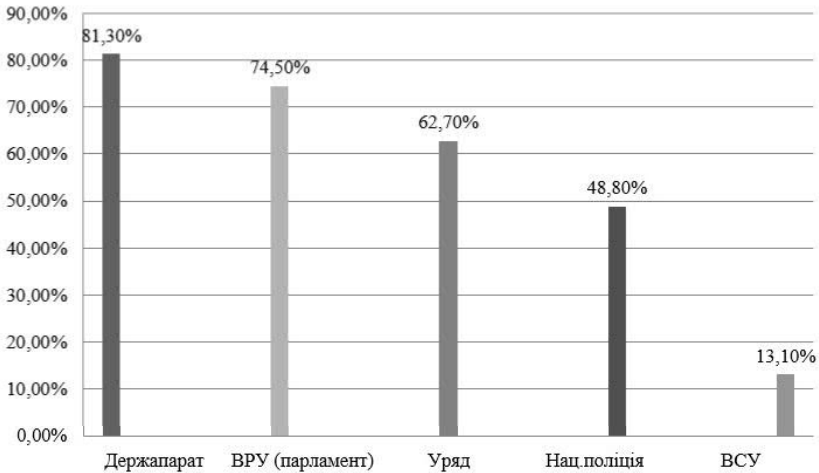


Рис. 1. Функції громадської думки в сфері національної безпеки.

Джерело: сформовано автором

Треба підкреслити, що вплив перерахованих факторів на громадську думку не є однаковим, а по-друге, само поняття безпеки «за своєю сутністю є суб'єктивним рефлексивним визначенням (оформленням) існування, опосередкованого відсутністю небезпеки» [7], що пов'язане наскільки ситуація є загрозливою для кожної конкретної людини. На цьому формується його безпосередню ставлення до безпеки.

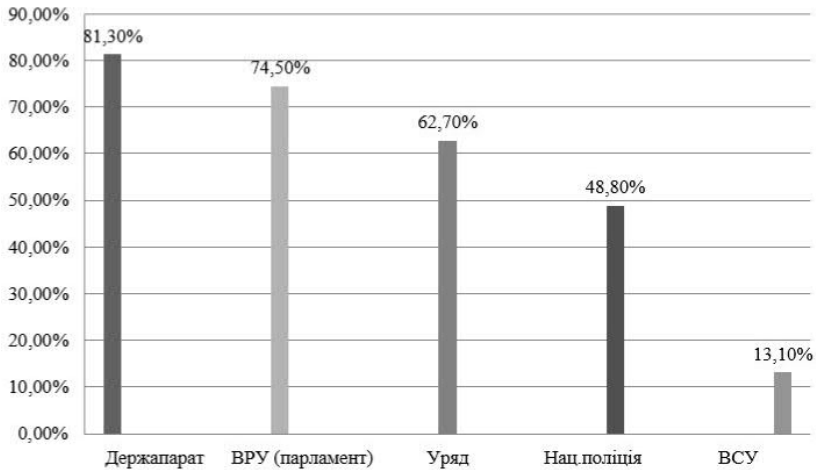
Також рівень безпеки в умовах агресії росії характеризує довіра громадськості до державних інститутів. Саме на державні інституції громадяни покладають відповідальність за стан безпеки в країні. А прояви корупції не тільки перешкоджають забезпеченню безпеки, але й зніжують рівень довіри до влади. Довіра до державних

інститутів зміцнює у громадян відчуття задоволення прийнятими рішеннями та заохочує співпрацювати з владою. Отже, рівень довіри до державних інституцій безпосередньо впливає на оцінку громадськістю рівня безпеки.

На початку повномасштабного вторгнення (лютий 2022 р.) опитування зафіксували зростання довіри до державних інституцій, що свідчило про підтримку громадянами реформ, що відбувались в Україні. Однак у лютому 2025 року довіра до всіх інституцій, окрім військових знизилася. Тому що громадяни ототожнюють безпеку з обороноздатністю держави. А також вважають гарантією національної безпеки інтеграцію з НАТО та ЄС. Лише 50% опитуваних усвідомлюють загрози фейків і пропаганди, що говорить про не розуміння загроз кібер- та інформаційної безпеки. Крім того, корупційні ризики зніжують довіру громадян до владних інституцій.

Дослідження проведено Фондом «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва» спільно з Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) (з 6 грудня 2024 року по 9 січня 2025 року) показало, що 46% респондентів надали пріоритет свободі над безпекою. А 34% опитаних зазначили, що готові поступитися державі часткою своїх прав та громадянських свобод в обмін на безпеку. Не змогли визначитись 20% респондентів. Порівняно з серпнем 2022 року пріоритет особистої свободи та гарантій громадянських прав зріс з 35% до 46%, а частка тих, хто вважає безпеку важливішою, знизилася з 39% до 34% [18]. Дослідження показує, що зменшується відсоток впевненості громадян у можливості влади забезпечити безпечні умови життя, можливості дітей отримати освіту, знайти роботу, користуватися якісними послугами, мати житло, відчувати себе захищеними.

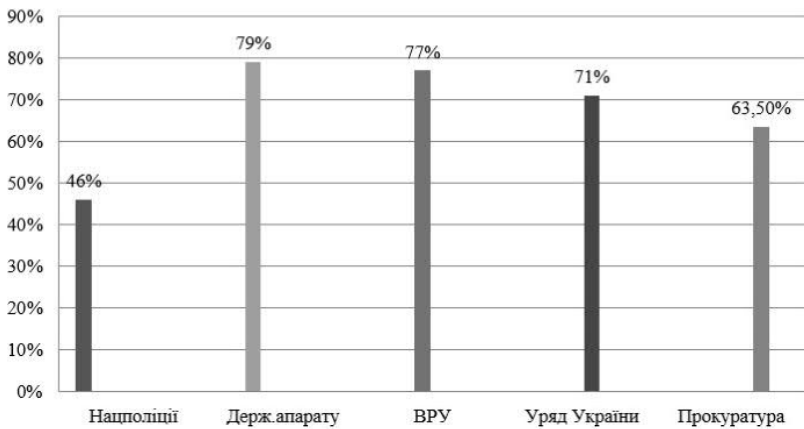
Дані зібрані через онлайн-анкети компанією «Research.ua LLC» у листопаді 2024 року свідчать про зростання рівня недовіри до більшості державних інституцій. Найвищий рівень недовіри (за 7-бальною шкалою) виявився до державного апарату та чиновництва (81,3%), ВРУ (75,4%), уряду (62,7%) та МС (61,0%). Нижчий рівень недовіри висловили до поліції (48,8%), до ВСУ лише 13,1% (діаграма 1) [17].



Діаграма 1. Рівень недовіри до державних інституцій.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Дослідження Центру Розумкова (лютий-березень 2025року) показує, що більше всього громадяни недовіряють чиновникам (79%) (діаграма 2), [10].



Діаграма 2. Недовіра громадськості до державного апарату.

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Отже, громадська думка є складовою забезпечення національної безпеки, тому що впливає на дії політиків, які змушені орієнтуватися на неї у своїй діяльності, а також впливає на суспільно-політичні процеси виражаючи ставлення громадян до подій в суспільстві. Громадська думка взаємодіє з усіма суб'єктами національної безпеки, тому що по-перше, впливає на обрання суб'єктів забезпечення національної безпеки (Президента, ВРУ, які формують виконавчі органи, від яких залежить забезпечення національної безпеки); по-друге, громадська думка оцінює політичні, ділові, морально-психологічні, професійні якості політиків, посадових осіб, причетних до сфери забезпечення оборони країни, національної безпеки.

Отже, напрями впливу громадської думки на національну безпеку (рис. 2) є підставою для розроблення державної стратегії спрямованої на захист інтересів громадян, суспільства та держави.

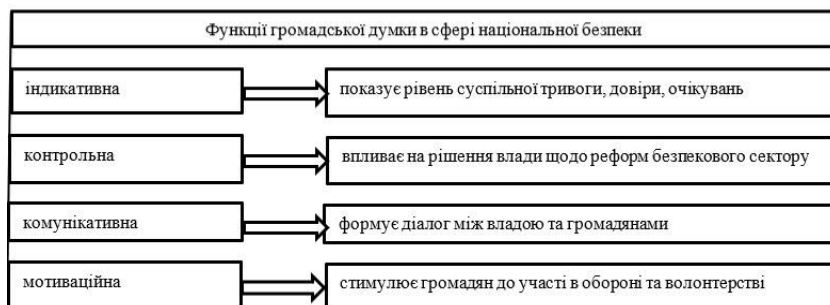


Рис. 2. Напрями впливу громадської думки на національну безпеку.

Джерело: сформовано автором на основі

Вивчення громадської думки допомагає суб'єктам забезпечення національної безпеки оптимізувати прийняті рішення, домагаючись консенсусу з різними соціальними групами. Громадська думка може схвалювати чи критикувати діяльність суб'єкта забезпечення економічної безпеки. У разі негативного ставлення громадської думки до дій влади, вона через різні канали впливу (Інтернет, соціальні мережі, інститути громадянського суспільства, мітинги, демонстрації тощо) може здійснювати тиск на державні органи.

Однак існує й певна небезпека щодо використання громадської думки в маніпулятивних цілях, зокрема за допомогою дезінформації, спотворення й перекручування інформації.

По-друге, в умовах війни й через відсутність доступу населення до достовірних джерел інформації, втома від війни, недостатня комунікація влади з громадськістю призводить до поляризації громадської думки, змінюється ставлення населення до питань безпеки на рівні громади.

Очевидно, що повномасштабне вторгнення РФ стало викликом для системи національної безпеки української держави. Варто визнати, що глобальна система безпеки з урахуванням інтересів усіх країн світу так в не була побудована, а спроможність вчасно протидіяти існуючим та потенційним загрозам глобальній національній безпеці, виявилась надзвичайно низькою. Все це доводить вагомість вивчення викликів і загроз національній безпеці України в умовах війни, яка опинилася у центрі формування нового світового порядку.

Отже, вдосконалення комунікації у сфері національної безпеки потребує реалізації низки стратегічно важливих напрямів:

- розвиток урядових стратегічних комунікацій, які мають забезпечувати узгодженість дій державних органів, оперативність та прозорість повідомлень, а також посилювати довіру громадян до офіційних джерел інформації;

- систематичне та доступне інформування населення про актуальну безпекову ситуацію, що дозволить мінімізувати панічні настрої, підвищити ситуаційну обізнаність громадян і сприяти їхній готовності діяти у кризових умовах;

- підтримка незалежних соціологічних досліджень, які забезпечують об'єктивну картину суспільних настроїв, дозволяють владі враховувати потреби громадян та ухвалювати обґрунтовані рішення у сфері безпеки;

- підвищення рівня інформаційної та медіаграмотності населення, що є необхідною умовою протидії дезінформації та маніпуляціям, а також формування стійкості суспільства до інформаційних загроз;

– створення інтегрованого центру взаємодії «державо-суспільство» у сфері безпеки, який би забезпечував координацію комунікацій, аналіз суспільних настроїв, швидкий обмін інформацією та ефективний діалог між владою і громадянами [24; 25].

Реалізація вказаних напрямів сприятиме посиленню довіри, підвищенню стійкості суспільства та забезпеченню більш ефективної політики національної безпеки.

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що національна безпека виступає сферою, на яку громадська думка здійснює безпосередній і відчутний вплив. Цей вплив реалізується у всіх напрямках її прояву – від оцінки суспільством дій влади до формування колективних очікувань щодо пріоритетів державної політики. Громадська думка стає не лише відображенням домінуючих суспільних настроїв, а й дієвим механізмом впливу на урядові рішення, визначення ефективності управлінських кроків і рівня мобілізаційної готовності держави в умовах загроз. Фактично громадська думка відіграє роль стратегічного інструмента у формуванні та реалізації політики національної безпеки, оскільки вона здатна підтримувати або коригувати дії влади, сприяти суспільній консолідації і визначати ступінь легітимності рішень у сфері безпеки. У цьому контексті вирішального значення набувають зміцнення суспільної довіри, розвиток відкритих каналів комунікації між владою та громадянами, а також підвищення рівня медіаграмотності населення. Саме ці чинники формують стійкість суспільства до інформаційних загроз, зміцнюють єдність та забезпечують умови для ефективного функціонування системи національної безпеки України.

Подальшого вивчення потребує, взаємодія органів державної влади, наприклад правоохоронних органів з громадськістю у сфері безпеки через реалізацію спільних проєктів, програм, електронні платформи. Як такі дії впливають на покращення ефективності їх діяльності та підвищення рівня довіри громадян до їх дій.

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОЇ ДУМКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті здійснено спробу глибокого, комплексного та систематизованого дослідження сутності національної безпеки України в контексті сучасних геополітичних, соціальних та внутрішньополітичних викликів, а також динамічних трансформацій, що визначають розвиток держави. Автори статті прагнуть розкрити багатовимірну природу національної безпеки, спираючись на аналіз ключових теоретичних підходів, моделей і концепцій, що формують сучасний науковий дискурс у цій сфері. Розгляд охоплює основні структурні компоненти національної безпеки, включно з політичним, військовим, економічним, соціальним та інформаційним вимірами, а також визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на формування безпекового середовища держави.

Особлива увага в статті приділяється феномену громадської думки, яка розглядається як важливий соціальний індикатор, що відображає рівень довіри до органів влади, характер сприйняття суспільством актуальних загроз, а також домінуючі очікування та вимоги громадян щодо державної політики у сфері безпеки. Громадська думка аналізується не лише як пасивне відображення суспільних настроїв, а як активний чинник, здатний впливати на формування та коригування стратегічних рішень.

У дослідженні окреслено, яким чином соціальні оцінки, інформаційні впливи, громадянська активність та комунікативні практики між населенням і владою визначають напрями розроблення, удосконалення та реалізації стратегій національної безпеки. Підкреслюється роль медійних наративів, суспільних дискусій, колективних уявлень і масових настроїв у формуванні суспільного запиту на ті чи інші безпекові заходи. Особливо наголошується на тому, як ці чинники впливають на пріоритети державної політики у військовій, політичній, економічній, інформаційній та гуманітарній сферах.

Стаття має на меті продемонструвати нерозривний взаємозв'язок між рівнем розвитку громадської свідомості, якістю

комунікації між владою та суспільством і результативністю заходів, спрямованих на гарантування національної безпеки України. Такий підхід дозволяє глибше усвідомити значення громадської думки як інструмента стабілізації, прогнозування та стратегічного планування у сфері національної безпеки.

Ключові слова: громадськість, громадська думка, безпека, національна безпека, безпекове середовище, громадська підтримка.

Author Contributions: Conceptualization, L.M.; Writing – original draft, L.M.; Writing – review & editing, L.M. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Bahmet, M.O., & Shatun, V.T. (2011). Vplyv hromadskoi dumky na vyznachennia shliakhiv zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [The influence of public opinion on determining the ways of ensuring the national security of Ukraine]. *Naukovi pratsi. Politolohiia – Scientific works. Political science*, 163, (Vol. 175), (pp. 5-11) [in Ukrainian].
2. Belkov, O.A. (2004). Poniatiino-katehorialnyi aparat kontseptsii «natsionalnoi bezpeky» [Conceptual and categorical apparatus of the concept of «national security»]. *Informatsiinyi biuleten «Bezpeka» – Information bulletin «Security»*, 3, (pp. 91-94) [in Ukrainian].
3. Hlazov, O.V. (2011). Natsionalna bezpeka: sutnist, oznaky, kontseptsiiia ta heopolitychni chynnyky [National security: essence, features, concept and geopolitical factors]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu im. Petra Mohyly. Ser. : Politolohiia – Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University. Ser. : Political science*, (Vol. 155), 143, (pp. 42-46) [in Ukrainian].

4. Yevtushenko, N.O. (2023). Evfemizatsiia protsesu komunikatsii mizh vladoiu i hromadskistiu [Euphemization of the communication process between the government and the public]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 19, (pp. 51-65) [in Ukrainian].
5. Yevtushenko O.N., & Horenko, Yu.V. (2024). Natsionalna derzhava v umovakh hlobalizatsii ta hlobalnoi demokratsii [National State in the Context of Globalization and Global Democracy]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok Public administration and regional development*, 23, (pp. 199-224) [in Ukrainian].
6. Koval, Z. (2011). Polityko-pravovi mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia informatsiino-psykholohichnoiu bezpekoiu Ukrainy [Political and Legal Mechanisms of State Administration of Information and Psychological Security of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Odesa [in Ukrainian].
7. Korzh, I.F. (2013). *Administratyvno-pravove rehuliuвання vidnosyn u sferi derzhavnoi bezpeky Ukrainy [Administrative and Legal Regulation of Relations in the Sphere of State Security of Ukraine]*. Vinnytsia: TOV «Nilan-LTD» [in Ukrainian].
8. Lipkan, V.A. (2009). *Teoriia natsionalnoi bezpeky [Theory of National Security]*. Kyiv : KNT [in Ukrainian].
9. Sytnyk, H.P., Abramov, V.I., & Mandrahelian, A.A. (et al.). (2012). *Obgruntuvannia kontseptualnykh ta orhanizatsiino-pravovykh zasad rozrobky pasportiv zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Substantiation of the conceptual and organizational-legal foundations of the development of passports of threats to the national security of Ukraine]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
10. Otsinka sytuatsii v kraini, dovira do sotsialnykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromadskykh diiachiv, stavlennia do vyboriv pid chas viiny, vira v peremohu (liutyi-berezen 2025r.) [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, attitude to elections during the war, belief in victory (February-March 2025)]. (n.d.). (2025). *razumkov.org.ua*. Retrieved from: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-dovyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r> [in Ukrainian].
11. Panov, M.I., & Herasina, L.M. (2007). *Politolohiia: Akademichnyi kurs [Political Science: Academic Course]*. Kyiv: VD «In Yure» [in Ukrainian].
12. Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy Pro Kontseptsiiu (osnovy derzhavnoi polityky) natsionalnoi bezpeky Ukrainy vid 16 sichnia 1997 r. No. 3/97-VR [Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine On the Concept

(Fundamentals of State Policy) of National Security of Ukraine: of January 16, 1997 No. 3/97-VR]. *zakon2.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3/97-%D0%B2%D1%80> [in Ukrainian].

13. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 21.06.2018 r. No. 2469-VIII [Law of Ukraine On National Security of Ukraine dated 21.06.2018 No. 2469-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

14. Zakon Ukrainy Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy vid 31 bereznia 2023 roku, No. 2849-IX [On National Security of Ukraine: Law of Ukraine dated 31 March 2023, No. 2849-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

15. Zakon Ukrainy Pro osnovy natsionalnoi bezpeky Ukrainy vid 19 chervnia 2003 r. No. 964-IV [Law of Ukraine On Fundamentals of National Security of Ukraine dated 19 June 2003 No. 964-IV]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/964-15/ed20150807> [in Ukrainian].

16. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro Radu natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 30 serpnia 1996 roku No. 772 [Decree of the President of Ukraine On the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 30, 1996 No. 772]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772/96#Text> [in Ukrainian].

17. Tomilina, L. (2024). Chy doviriati ukrainsi demokratychnym instytutam? Instytutsiina vpevnenist i demokratiia na tli viiny v Ukraini [Do Ukrainians Trust Democratic Institutions? Institutional Confidence and Democracy Against the Background of the War in Ukraine]. *voxukraine.org*. Retrieved from: <https://voxukraine.org/chy-doviryayut-ukrayintsi-demokratychnym-instytutam-instytutsijna-vpevnenist-i-demokratiya-na-tli-vijny-v-ukrayini> [in Ukrainian].

18. Fond «Demokratychni initsiatyvy» im. Ilka Kucheriva Opytuvannia «Svoboda, bezpeka, dostatok: dumka ukrainsiv pid chas viiny [Ilka Kucheriv Democratic Initiatives Foundation Research «Freedom, Security, Prosperity: Opinions of Ukrainians in Times of Violence»]. (n.d). (2025). *dif.org.ua*. Retrieved from: <https://dif.org.ua/article/svoboda-bezpeka-dostatok-dumka-ukrainsiv-pid-chas-viyni> [in Ukrainian].

19. Bianco, W.T., & Canon, D.T. (2013). «*Public Opinion*». In *American Politics Today*. 3rd ed. New York: W.W. Norton [in English].

20. Brown, H. (2008). *Thinking about national security: defense and foreign policy in a dangerous world*. As quoted in Watson, Cynthia Ann. U.S. na-

tional security: a reference handbook. Contemporary world issues (2 (revised ed.). ABC-CLIO [in English].

21. *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. (n.d.). (1989). JCS. [in English].

22. Maier, C.S. (1993). *Peace and security for the 1990s*. Unpublished paper for the MacArthur Fellowship Program, Social Science Research Council, 12 Jun 1990. As quoted in Romm [in English].

23. Walt, S. (1991). The Renaissance of Security Studies. *International Studies Quarterly*, 35, (pp. 211-239) [in English].

24. Torichnyi, V., Andriyash, V., Tytarenko, O., Tkachuk, D., & Tarasenko, O. (2025). Innovative Approaches to Strategic Management in the Public Sector: Challenges of Global Transformations and Digital Technologies. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 90, (pp. 107-127) [in English].

25. Kryshchanovych, M., Andriyash, V., Bondar, H., Kushnir, Yu., Ozarko, K. (2022). Public Administration Mechanisms for Ensuring Cybersecurity in Modern Conditions of Socio-Economic Development. *International journal of computer science and network security*, (Vol. 22), 3, (pp. 606-610) [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Лілія Мунтян, к. тех. н., доцент, доцент кафедри морфології та громадського здоров'я, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Liliia Muntian, Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Morphology and Public Health, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: lili.muntyan@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8456-4564>.

Muntian, L. (2025). The role of public opinion in ensuring national security. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1361-1381. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.12>

DOI 10.34132/pard2025.30.13

Отримано: 20 липня 2025

Змінено: 30 вересня 2025

Прийнято: 29 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 20 July 2025

Revised: 30 September 2025

Accepted: 29 October 2025

Published:

30 December 2025

Maryna Zelinska
Iryna Skorodumova

MAIN FORMS OF CITIZEN PARTICIPATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT

The article examines the main forms of citizen participation in local self-government in Ukraine. It analyses the legal foundations and mechanisms for implementing such instruments as local referendums, bodies of self-organization of the population, general meetings of citizens, local initiatives, and public hearings. Particular attention is given to the practical application of these forms in the Boryslav urban territorial community, where the level of civic engagement and the effectiveness of communication with local authorities are assessed. The findings demonstrate that active citizen participation enhances governance transparency, strengthens public trust, and contributes to the development of democratic processes at the local level.

Keywords: civic participation, local self-government, local initiatives, public hearings, bodies of self-organization, territorial community.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Участь громадян у місцевому самоврядуванні залишається недостатньо ефективною, попри наявність у законодавстві широкого спектра інструментів залучення. Частина механізмів – зокрема місцеві референдуми – фактично не функціонують через правові прогалини, а інші застосовуються нерівномірно. Це ускладнює реалізацію принципів

відкритості та підзвітності влади та створює розрив між інтересами громади й управлінськими рішеннями.

Водночас спостерігається недостатня готовність місцевої влади до конструктивної взаємодії з громадськістю й низький рівень активності мешканців у багатьох громадах. За таких умов науково і практично важливим стає аналіз наявних форм громадської участі, оцінка їх ефективності та визначення шляхів удосконалення механізмів взаємодії між владою та громадянами для розвитку локальної демократії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика участі громадян у місцевому самоврядуванні широко представлена в українській науковій літературі та публікаціях практичного спрямування. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад громадської участі здійснила І. Харечко, яка дослідила політико-правові механізми залучення громадян до ухвалення рішень в умовах електронної демократії. Дослідниця звертає увагу на необхідність розширення інструментів участі та наголошує на важливості підвищення прозорості процесів публічного управління.

Питання реалізації конкретних форм залучення населення – загальних зборів, місцевих ініціатив, громадських слухань і органів самоорганізації населення – висвітлені в працях Н. Ільківа, О. Карого, О. Кушнарєнка та інших авторів, які запропонували практичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. Дослідники підкреслюють роль інституцій громадянського суспільства у покращенні якості місцевого управління та акцентують на необхідності чіткого нормативного регулювання процедур участі. Практичні аспекти організації громадських слухань докладно розглянуті у роботах О. Процака та О. Карого, де описано ефективні формати та підходи до комунікації з громадськістю. Окремі автори також наголошують на проблемах, пов'язаних з відсутністю закону про місцеві референдуми, що стримує розвиток прямої демократії в Україні.

Узагальнення наукових джерел свідчить, що більшість дослідників визнають: дієвість інструментів громадської участі

значною мірою залежить від рівня співпраці між владою та населенням, а також від здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати належні умови для реалізації таких форм. Разом із тим актуальною залишається потреба в системному аналізі практичних результатів застосування цих інструментів у конкретних громадах, що визначає важливість подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз основних форм участі громадян у місцевому самоврядуванні та оцінка ефективності їх практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Участь громадян у вирішенні питань місцевого значення є ключовим елементом демократичного суспільства та ефективного місцевого самоврядування. Визнання державою права мешканців кожної територіальної громади на місцеве самоврядування має знаходити практичне втілення у державній політиці, функціях, формах, методах і механізмах державного управління, а не залишатися лише декларативною нормою чинного законодавства України.

На відміну від державної політики, основними суб'єктами якої є органи влади, публічна політика передбачає ширше коло учасників процесу її формування та реалізації. До цього процесу залучаються не лише державні інституції, але й інститути громадянського суспільства, органи самоорганізації населення та окремі громадяни. Такий підхід забезпечує ухвалення рішень, що відображають волю громадськості та орієнтовані на її інтереси, що, у свою чергу, сприяє розвитку політичної системи та підвищенню ефективності функціонування всіх сфер суспільного життя [12]. Разом із тим, вітчизняні науковці наголошують на недостатній дієвості або браку механізмів залучення громадян до безпосереднього процесу ухвалення рішень, зокрема на місцевому рівні [13].

Участь громадян у процесах місцевого самоврядування позитивно впливає на підвищення ефективності управлінських рішень. Залучення громадськості є ключовим чинником для прийняття рішень, що базуються на раціональному використанні наявних ресурсів, зокрема бюджетних коштів органів місцевої влади. Активна участь населення сприяє кращому розумінню потреб

місцевої спільноти та зміцнює довіру до дій місцевої влади. Для забезпечення ефективного залучення необхідно, щоб представники органів місцевого самоврядування ініціювали заходи зі збору та врахування громадської думки, охоплюючи всі зацікавлені сторони. Проте, попри різноманітність форм громадської участі, визначення найбільш дієвої з них залишається складною задачею, що потребує систематизованого підходу, з урахуванням спільних рис та особливостей їх реалізації.

Форми залучення громадян – це конкретні способи участі населення, що здійснюються в межах установлених правових, організаційно-правових та організаційних норм і забезпечують реалізацію повноважень членів територіальної громади [6].

Однією з основних форм участі громадськості в процесах місцевого самоврядування виступає місцевий референдум. Відповідно до чинного законодавства [9], він являє собою механізм прямого волевиявлення, за допомогою якого територіальна громада приймає рішення з питань, що мають місцеве значення.

Місцевий референдум – це форма, за допомогою якої територіальна громада ухвалює рішення з питань, що належать до компетенції місцевого самоврядування, шляхом прямого голосування. Це передбачено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», де зазначено, що місцевий референдум є формою безпосереднього волевиявлення громади з питань місцевого значення [5].

Проте, станом на сьогодні, ця форма участі громадськості не може бути реалізована. Це пояснюється тим, що згідно із законодавством «порядок призначення і проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, які підлягають вирішенню виключно шляхом референдуму, визначаються окремим законом про референдуми». Однак на сьогоднішній день відповідний закон ще не прийнято.

Наступною формою залучення населення до місцевого самоврядування є «Органи самоорганізації населення».

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9], сільські, селищні та міські ради мають право, за іні-

ціативною мешканців, дозволяти створення будинкових, вуличних, квартальних та інших органів самоорганізації населення, надаючи їм частину своїх повноважень, а також відповідні ресурси — фінанси та майно. Ці органи є представницькими структурами, які утворюються громадянами, що легально проживають на певній території населеного пункту або його частини, з метою вирішення місцевих завдань.

Орган самоорганізації населення виступає однією з форм залучення членів територіальних громад сіл, селищ, міст та районів у містах до вирішення окремих питань, що мають місцеве значення. До таких органів належать будинкові, вуличні, квартальні комітети, комітети мікрорайонів і районів у містах, а також сільські та селищні комітети.

Механізм створення органів самоорганізації населення досить громіздкий. Все починається з ініціативної групи активних мешканців, які беруть на себе відповідальність розробити необхідні документи. Далі — справа за місцевою владою: виконком ради допомагає організувати збори жителів, де кожен має можливість висловитися, обговорити запропоновані проекти та внести свої пропозиції. На цих зборах громада не лише визначає своїх представників — обирає орган самоорганізації, — а й затверджує положення про його діяльність. Це справжній приклад демократії в дії: рішення приймаються тими, кого вони безпосередньо стосуються. Після зборів підготовлені документи передаються до виконавчого комітету для офіційної реєстрації. І вже саме він, вивчивши всі матеріали, ухвалює остаточне рішення: зареєструвати ОСН або відмовити. Та головне — ініціатива справді виходить від самих людей. І саме в цьому — суть справжнього місцевого самоврядування.

Процедура створення та функціонування органу самоорганізації населення врегульована законом України «Про органи самоорганізації населення» [10]. Схематично процес створення можна подати на рисунку 1.



Рис. 1. Створення органу самоорганізації населення.

Джерело: сформовано авторами

Третьою формою залучення населення до місцевого самоврядування є «Загальні збори громадян».

Загальні збори – це форма зібрання всіх або частини мешканців села, селища чи міста з метою обговорення та вирішення питань, що мають місцеве значення. Такий механізм участі громади передбачено Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [9].

Відповідно до чинного законодавства, порядок проведення загальних зборів громадян встановлюється статутом територіальної громади. Окрім того, процедура їх організації може бути врегульована окремим положенням про загальні збори громадян, яке ухвалюється відповідною радою на основі положень статуту громади. Якщо ж територіальна громада не має офіційно зареєстрованого статуту, такі збори проводяться виключно на підставі положень, визначених Постановою Верховної Ради України «Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні» [2].

Відповідно до чинного законодавства, територіальна громада наділена правом організовувати громадські слухання. У ході таких зустрічей мешканці мають змогу висловлювати свою позицію, порушувати актуальні питання та вносити пропозиції щодо розв’язання проблем, які належать до компетенції органів місцевого самоврядування.

Четвертою формою залучення місцевого самоврядування ми розглянемо «Місцеві ініціативи».

Сьогодні нерідко можна почути, як будь-яку активність на місцях називають «місцевою ініціативою». Проте це не зовсім коректно, адже місцеві ініціативи – це окремий інструмент, який забезпечує можливість громадянам донести свою позицію до місцевої ради.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», члени територіальної громади мають право ініціювати в раді розгляд будь-якого питання, яке належить до компетенції органів місцевого самоврядування, шляхом подання місцевої ініціативи.

Слід враховувати, що такий механізм діє виключно на рівні сіл, селищ та міст. На рівні районів або областей його використання не передбачено.

Порядок подання місцевої ініціативи на розгляд ради встановлюється представницьким органом місцевого самоврядування або визначається статутом територіальної громади з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [8].

Місцева ініціатива, подана відповідно до встановленого порядку, обов'язково розглядається на відкритому засіданні ради за участю представників ініціативної групи [9].

Стаття 9 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» є розвитком положень статті 140 Конституції України, яка гарантує право територіальній громаді здійснювати місцеве самоврядування як через обрані органи, так і безпосередньо.

Ця норма є важливою, оскільки надає громаді право, за рішенням загальних зборів громадян, ініціювати розгляд у місцевій раді будь-якого питання, що належить до її компетенції. Це особливо актуально для тих питань, які мають значення для громади, але не розглядаються радою через небажання міського голови чи депутатів [6].

Таким чином, стаття 9 фактично розширює коло суб'єктів, які можуть вносити питання на розгляд сесії ради, доповнюючи перелік, визначений пунктом 12 статті 46 цього ж закону.

Необхідність у використанні механізму місцевої ініціативи може виникнути в ситуації, коли між радою та частиною територіальної громади, здатною сформулювати більшість на загальних зборах громадян, спостерігається певне протистояння.

Порядок подання такої ініціативи визначається місцевим нормативно-правовим актом. Для того, щоб механізм місцевої ініціативи міг ефективно працювати, міська рада має прийняти

відповідне положення або рішення, або ж передбачити відповідну процедуру в статуті територіальної громади.

Місцева ініціатива – це інструмент, що дозволяє винести на розгляд відповідної ради будь-яке питання, яке входить до її компетенції.

Зазвичай така ініціатива оформлюється у вигляді проєкту рішення, який має бути підтриманий визначеною кількістю підписів членів громади.

Однак закон не встановлює чітких вимог щодо кількості необхідних підписів, способу їх збирання чи строків подання. Ці деталі мають бути врегульовані або в спеціальному порядку, затвердженому відповідною радою, або в статуті територіальної громади.

Останньою, прете не менш важливою формою залучення громадськості до самоврядування є «Громадські слухання».

Громадські слухання відбувалися, мабуть, у всіх містах України. Проте не завжди вони відповідають своїй справжній суті. Досить часто під виглядом слухань проводяться зустрічі з громадськістю, наради, прес-конференції чи брифінги, куди штучно залучають випадкових і не підготовлених людей. Такі учасники не володіють достатньою інформацією щодо теми обговорення, не мають власного бачення проблеми та навіть не прагнуть його сформулювати. У результаті процес зводиться лише до офіційного виступу представника міської влади чи громадської організації.

Громадські слухання є специфічною формою зібрань, під час яких органи місцевого самоврядування отримують від мешканців громади зворотний зв'язок щодо запланованих рішень або дій. Вони виступають своєрідним майданчиком для відкритого обговорення, де громадяни, представники громадських об'єднань та місцеві посадовці мають змогу обмінюватися думками, пропозиціями та інформацією з приводу конкретного питання до моменту його остаточного вирішення.

Громадські слухання – це особлива форма зібрання, під час якого представники місцевої влади отримують позицію громадськості щодо певного рішення чи дії органів самоврядування.

Їх можна розглядати як відкритий майданчик, де окремі мешканці, представники громадських груп та посадові особи обмінюються думками й інформацією стосовно конкретного питання перед ухваленням рішення.

Громадські слухання мають відбуватися щонайменше один раз на рік, а процедура їх проведення встановлюється статутом територіальної громади.

Законодавство надало місцевим радам право самостійно визначати перелік посадових осіб, обов'язкова участь яких передбачена у громадських слуханнях, а також вирішувати інші важливі організаційні питання. Зокрема: хто має право ініціювати та проводити слухання? Які теми підлягають обов'язковому розгляду? У якій формі проходить обговорення? Чи ухвалюються рішення безпосередньо під час слухань? Як оформлюються їх результати та яким чином вони опрацьовуються органами і посадовими особами місцевого самоврядування?

Громадські слухання умовно поділяються на два типи: інформаційні та проблемні. Метою інформаційних слухань є ознайомлення громадськості або представників організацій із певною інформацією. Основними складовими таких слухань виступають доповіді, сесії запитань і відповідей, а також загальна дискусія. У свою чергу, основна мета проблемних слухань полягає у спільному напрацюванні обґрунтованих пропозицій щодо вирішення питання, винесеного на обговорення. Робота під час таких слухань може проводитися у формі переговорів, засідань робочих груп, «мозкового штурму» та інших методів.

Право ініціювати проведення громадських слухань мають:

- міський голова та виконавчий комітет;
- депутати або міська рада в цілому;
- громадські організації;
- органи самоорганізації населення;
- ініціативні групи;
- мешканці міста;
- трудові колективи;
- профспілкові об'єднання.

Питання, які планується винести на обговорення громади, мають бути ретельно опрацьовані та професійно підготовлені із залученням громадян до цього процесу. Найефективніше, коли цим займається спеціально створена робоча група, наприклад дорадчий комітет. Перед проведенням громадських слухань варто організувати інформаційну кампанію та провести аналіз громадської думки.

Перед проведенням громадських слухань доцільно організувати інформаційну кампанію, а також здійснити вивчення та аналіз громадської думки, що сприятиме прийняттю виважених і обґрунтованих рішень в інтересах громади.

Громадські слухання можуть відбуватися в одному з таких форматів [11]:

- класичний формат;
- «подвійний» формат слухань;
- формат відкритого форуму.

У традиційному форматі громадських слухань організатори зазвичай розташовуються в президії, переважно на підвищенні в актовому залі. Вони разом з експертами представляють певний проєкт чи проблему та надають відповіді на запитання й зауваження учасників.

Слухання у «подвійному форматі» поєднують проведення офіційного засідання у традиційній формі та паралельного неформального (інформаційного) слухання в окремому приміщенні. Там учасники мають змогу безпосередньо поспілкуватися з організаторами, експертами та представниками влади.

Формат відкритого форуму передбачає насамперед проведення інформаційної зустрічі, під час якої учасники зможуть ознайомитися з роздатковими матеріалами щодо проблеми, переглянути експонати, поставити організаторам запитання, створити робочі групи для обговорення питання між собою та з представниками влади в неформальній атмосфері, а також взяти участь у короткому формальному слуханні.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень, які стосуються життя територіальної громади, є ключовим елементом

демократичного устрою та формування громадянського суспільства. Основна мета такої участі – налагодження довірчих стосунків між жителями громади та органами місцевої влади, що сприяє підвищенню взаємної відповідальності, відкритості в управлінні та ефективному розвитку місцевого самоврядування. Практика розвинених демократій свідчить, що активна участь громадян у вирішенні питань громади та покращенні умов життя є вагомим чинником поступу місцевого самоврядування.

У сучасних умовах в Україні досі простежується небажання з боку місцевої влади враховувати думку громадськості при плануванні заходів, спрямованих на розвиток громади. Чиновники органів місцевого самоврядування нерідко ставлять під сумнів доцільність звернення до жителів за порадами, а також сумніваються в їх здатності глибоко розуміти місцеві проблеми та ефективно долучатися до їх розв'язання. Водночас самі громадяни часто виявляють пасивність і не прагнуть активно брати участь у вирішенні питань, що стосуються їхньої громади [4].

Раніше були розглянуті п'ять форм участі громадськості в процесах місцевого самоврядування. Ці форми демонструють способи залучення населення до управління на місцевому рівні, а також визначають механізми й підстави, на яких жителі громади можуть брати участь в управлінні її справами.

У Бориславській міській територіальній громаді реалізовано чотири з п'яти форм участі громадськості (за винятком місцевих референдумів). Для кожної з цих форм розроблено окреме положення, що додається до Статуту громади й офіційно затверджене Бориславською міською радою.

Почнемо з розгляду громадських слухань. Відповідно до [3], громадські слухання є однією з форм прямої участі жителів територіальної громади міста Борислав у здійсненні місцевого самоврядування, що передбачено Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Основна мета таких слухань – надати мешканцям Бориславської громади можливість брати участь у прийнятті рішень, які стосуються питань життєдіяльності та розвитку міста.

Громадські слухання також мають на меті забезпечення громадського контролю за роботою міської ради та її виконавчих органів. Їх проведення базується на принципах добровільної участі, прозорості, відкритості та свободи вираження думок.

Право ініціювати проведення громадських слухань мають:

- міський голова, постійні депутатські комісії або виконавчі органи міської ради;
- щонайменше 15 депутатів Бориславської міської ради;
- ініціативна група жителів територіальної громади у складі не менше ніж 5 осіб;
- громадські об'єднання, органи самоорганізації населення або інші неприбуткові організації, що здійснюють діяльність на території міста [3].

Для організації громадських слухань ініціатори повинні подати такі документи: офіційне повідомлення про намір провести слухання; підписні листи, що підтверджують підтримку з боку необхідної кількості мешканців територіальної громади м. Борислава та завірені підписами членів ініціативної групи; а також додаткові інформаційно-аналітичні матеріали, запропоновані для обговорення на слуханнях.

Заздалегідь інформація про проведення громадських слухань публікується на офіційному веб-сайті міської ради та на її сторінках у соціальних мережах. Громадські слухання проводяться у відкритому форматі, і за необхідності можуть супроводжуватися аудіо- або відеозаписом. Після обговорення винесених на слухання питань резолюція приймається простою більшістю голосів серед зареєстрованих учасників. До підсумкових матеріалів включаються всі озвучені пропозиції та представлені матеріали.

Згідно з офіційної сторінки бориславської міської ради, громадські слухання в Бориславській МТГ востаннє проводилися 09.10.2025 року, протягом цього року громадські слухання були проведені одинадцять разів.

Місцева ініціатива – це офіційно оформлена письмова пропозиція з питань, що належать до компетенції місцевого самоврядування, подана у встановленому цим Положенням порядку

для розгляду на відкритому засіданні Бориславської міської ради та ухвалення відповідного рішення [2].

Міський голова забезпечує підготовку до розгляду місцевої ініціативи на найближчому засіданні міської ради відповідно до вимог Регламенту ради та надсилає письмове повідомлення уповноваженому представнику ініціативної групи.

Обговорення проекту рішення, що стосується місцевої ініціативи, є важливим етапом і проводиться за участю ініціативної групи у складі п'яти осіб. Представники цієї групи отримують обов'язкове запрошення на засідання постійних комісій і беруть активну участь у всіх засіданнях, пов'язаних із розглядом їхньої ініціативи.

Рішення Бориславської міської ради, ухвалене за результатами розгляду пропозицій у порядку місцевої ініціативи, протягом п'яти робочих днів надсилається уповноваженому представнику ініціативної групи та публікується у засобах масової інформації і на офіційному вебсайті міської ради [2].

Загальні збори громадян за місцем проживання в місті Борислав (далі – збори) є однією з форм безпосередньої участі мешканців у вирішенні питань місцевого значення. Рішення, ухвалені на зборах, беруться до уваги Бориславською міською радою, її виконавчим комітетом та виконавчими органами у їхній діяльності. Такі збори проводяться за місцем проживання громадян (у межах мікрорайону, житлового комплексу, вулиці, кварталу, будинку або кількох будинків чи інших частин міста Борислава) для обговорення та ухвалення рішень із найважливіших питань місцевого життя [1].

Збори громадян можуть бути скликані Бориславським міським головою, органами самоорганізації населення або ініціативною групою, до складу якої входить щонайменше третина членів територіальної громади.

Ініціатори проведення зборів повідомляють мешканців відповідної території про дату та місце їх проведення. Відомості про заплановані збори, а також аналітичні матеріали публікуються на офіційному вебсайті міської ради та поширюються через різні доступні інформаційні канали, щоб забезпечити максимальне ознайомлення жителів громади з цією інформацією.

Для проведення конференцій необхідна така мінімальна кількість учасників:

- на рівні міста – щонайменше один представник від кожних двохсот мешканців міста;
- на рівні мікрорайону – не менше одного представника від ста мешканців мікрорайону;
- на рівні кварталу або вулиці – принаймні один представник від двадцяти п'яти мешканців кварталу чи вулиці;
- на рівні окремого будинку, житлового комплексу або інших менших територій – щонайменше один представник від трьох мешканців квартири у багатоквартирних будинках.

Міська рада протягом п'яти робочих днів з моменту надходження протоколу зборів (конференції) забезпечує його розміщення разом з усіма додатками на офіційному вебсайті ради. Перед публікацією з документів вилучається інформація, що містить інформацію та відомості фізичних осіб [1].

Після проведення зборів чи конференції органи місцевого самоврядування або їхні представники ухвалюють рішення про повне прийняття, часткове врахування або відхилення пропозицій, висунутих під час засідання. У разі, якщо рішення зборів повністю або частково не враховуються, відповідні органи зобов'язані надати обґрунтоване пояснення причин такого рішення.

Органи самоорганізації населення (ОСН) – це представницькі структури, створені мешканцями, які офіційно проживають на території міста, з метою виконання завдань, визначених Законом України «Про органи самоорганізації населення» [10]. Повноваження ОСН встановлюються відповідно до Конституції та законів України і делегуються Бориславською міською радою під час їх створення.

Головними завданнями органу самоорганізації населення є: забезпечення участі мешканців у вирішенні питань місцевого значення відповідно до Конституції та законів України; сприяння задоволенню соціальних, культурних, побутових та інших потреб жителів шляхом організації або підтримки надання необхідних послуг; а також участь у реалізації програм соціально-економічного й культурного розвитку території та інших місцевих ініціатив.

Ініціатива зі створення органу самоорганізації населення може бути подана до Бориславської міської ради зборами (конференцією) жителів за місцем проживання за умови, що в них брало участь не менше половини мешканців відповідної території, які мають право голосу. Під час таких зборів (конференції) також обирається ініціативна група, члени якої представлятимуть інтереси жителів – учасників зборів (конференції) у міській раді [7].

Легалізація органу самоорганізації населення є обов’язковою і здійснюється шляхом його реєстрації або надання підтвердження про створення. Реєстрацію органу виконує виконавчий орган міської ради.

Фінансовою основою діяльності органу самоорганізації населення є: кошти місцевого бюджету, які виділяються Бориславською міською радою для виконання наданих органу повноважень; добровільні внески фізичних та юридичних осіб; а також інші надходження, не заборонені законодавством.

Органи місцевого самоврядування сприяють здійсненню повноважень органів самоорганізації населення та координують їхню діяльність. Члени органу самоорганізації населення можуть брати участь у засіданнях Бориславської міської ради та її виконавчих органів, що стосуються їхньої діяльності, а також у розгляді питань, ініційованих органом, з правом дорадчого голосу, відповідно до регламенту міської ради.

У Бориславській міській територіальній громаді важливу роль у комунікації з органами місцевого самоврядування та впливі на їхню діяльність відіграє інструмент звернень громадян. Інститут звернень громадян є специфічним механізмом громадського контролю, який відображає думки, пропозиції або незадоволення населення щодо дій органів влади. Такі звернення підлягають розгляду та потребують прийняття відповідних рішень. Крім того, вони слугують ефективним засобом відновлення порушених прав громадян через подання заяв, скарг або клопотань до компетентних органів влади.

Таблиця 1.

**Кількість звернень мешканців Бориславської МТГ
за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2024 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.	2024 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1	3	4	5	6	7	8	9
Кількість звернень	689	2364	2092	1403	-272	303,6	-11,5
Спосіб отримання звернень:							
надійшли поштою	655	2269	1781	1126	-488	271,9	-21,5
на особистому прийомі	34	95	97	63	2	285,3	102,1
Результати розгляду звернень:							
вирішено позитивно	638	2110	1643	1005	-467	257,5	-22,1
відмовлено у задоволенні	0	0	5	5	5	-	-
надано роз'яснення	51	254	444	393	190	870,6	174,8
Кількість повторних звернень	0	8	77	77	69	-	962,5
Кількість колективних звернень	5	43	35	30	-8	700	-18,6

Джерело: сформовано авторами

Проаналізувавши наведені дані, можна відзначити, що у 2024 році спостерігається певне зниження кількості звернень мешканців Бориславської МТГ порівняно з 2023 роком, однак загалом рівень активності громадян залишається значно вищим, ніж у 2022 році. Як і раніше, основна частина звернень надходить поштою, тоді як кількість звернень під час особистого прийому зростає поступово. Переважна більшість звернень вирішується позитивно, проте збільшення частки повторних звернень та зростання кількості наданих роз'яснень свідчить про необхідність підвищення якості опрацювання запитів громадян та більш ефективного реагування на їхні потреби.

Згідно з аналізом кількості питань, порушених у зверненнях громадян Бориславської МТГ, можна звернути увагу, що в даний період (2022-2024 рр.), найбільше звернень стосувалося галузі соціального захисту населення Бориславської МТГ. Також значна частина стосувалась галузей комунального господарства та сімейної та гендерної політики, захисту прав дітей. Протягом трьох років, щодо вище згаданих категорій, була більшість звернень.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2024 році активність мешканців Бориславської МТГ у зверненнях до місцевої влади залишається на високому рівні, попри незначне зниження їх кількості порівняно з 2023 роком. Основна увага громадян зосереджується на питаннях соціального захисту, комунального господарства, а також сімейної та гендерної політики й захисту прав дітей, що свідчить про актуальність соціально орієнтованих проблем у громаді. Водночас збільшення повторних звернень і кількості запитів, за якими надаються роз'яснення, підкреслює потребу у вдосконаленні якості розгляду звернень і підвищенні ефективності комунікації між владою та мешканцями.

Висновок. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна дійти висновку, що участь громадян у місцевому самоврядуванні є одним із ключових чинників становлення демократичного суспільства, ефективного державного управління та розвитку інститутів громадянського суспільства. Саме через різноманітні форми громадської активності – такі як місцеві

ініціативи, загальні збори громадян, органи самоорганізації населення, громадські слухання та місцеві референдуми – забезпечується реальна можливість мешканців впливати на процеси ухвалення управлінських рішень, що стосуються життя територіальних громад.

Дослідження показало, що у сучасних умовах України форми безпосередньої участі громадян мають різний рівень ефективності та практичного застосування. Зокрема, відсутність закону про місцеві референдуми унеможливує реалізацію цього важливого механізму прямого народовладдя. Водночас такі форми, як громадські слухання, місцеві ініціативи та органи самоорганізації населення, поступово набувають поширення й довели свою дієвість на прикладі Бориславської міської територіальної громади. Саме в цій громаді успішно запроваджено чотири основні форми участі мешканців, що свідчить про системну роботу органів влади у напрямі зміцнення комунікації з населенням і розвитку публічного діалогу.

Аналіз звернень громадян у Бориславській МТГ за 2022-2024 рр. підтверджує активну позицію мешканців у вирішенні питань місцевого значення. Незважаючи на незначне зменшення кількості звернень у 2024 році порівняно з 2023 роком, рівень громадської активності залишається високим. Найбільша кількість звернень стосується соціального захисту, житлово-комунального господарства, сімейної та гендерної політики та захисту прав дітей, що відображає соціально орієнтовану спрямованість інтересів громади. Водночас зростання кількості повторних звернень і запитів на роз'яснення свідчить про необхідність покращення якості розгляду звернень, підвищення прозорості та оперативності дій місцевих органів влади.

Таким чином, ефективне залучення громадян до процесів місцевого самоврядування є не лише елементом демократичного управління, а й важливою умовою розвитку суспільної довіри, відкритості та підзвітності влади. Для подальшого вдосконалення системи громадської участі доцільно посилювати інформаційно-просвітницьку роботу серед населення, удосконалювати правову

базу щодо механізмів участі, а також впроваджувати сучасні інструменти електронної демократії. Розвиток цих напрямів сприятиме формуванню активного громадянського суспільства, підвищенню ефективності місцевого управління та зміцненню демократичних засад держави загалом.

ОСНОВНІ ФОРМИ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Стаття присвячена аналізу основних форм участі громадян у місцевому самоврядуванні України. Розглянуто правові засади та механізми реалізації таких інструментів, як місцеві референдуми, органи самоорганізації населення, загальні збори громадян, місцеві ініціативи та громадські слухання. Особливу увагу приділено практичному застосуванню цих форм у Бориславській міській територіальній громаді, де проаналізовано рівень громадської активності та ефективність комунікації з місцевою владою. Результати дослідження демонструють, що активна участь населення сприяє підвищенню прозорості управління, формуванню суспільної довіри та розвитку демократичних процесів на місцевому рівні.

Ключові слова: громадська участь, місцеве самоврядування, місцеві ініціативи, громадські слухання, органи самоорганізації населення, територіальна громада.

Author Contributions: Conceptualization, M.Z. & I.S.; Writing – original draft, M.Z. & I.S.; Writing – review & editing, M.Z. & I.S. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Dodatok 1 do Statutu terytorialnoi hromady mista Boryslava «Polozhennia pro orhany samoorganizatsii naselennia u misti Boryslavi» [Appendix 1 to the Charter of the Boryslav City Territorial Community «Regulations on the Bodies of Self-Organization of the Population in the City of Boryslav»]. (n.d.). *boryslavrada.gov.ua*. Retrieved from: https://boryslavrada.gov.ua/wpcontent/uploads/2019/01/2017statut_1Orhany_samoorganizac%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf [in Ukrainian].
2. Dodatok 2 do Statutu terytorialnoi hromady mista Boryslava «Polozhennia pro zahalni zbory hromadian za mistsem prozhyvannia v misti Boryslav» [Appendix 2 to the Charter of the Boryslav City Territorial Community «Regulations on General Meetings of Citizens by Place of Residence in the City of Boryslav»]. (n.d.). *boryslavrada.gov.ua*. Retrieved from: https://boryslavrada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/2017-09-18-statut_2Zah_zbory.pdf [in Ukrainian].
3. Dodatok 3 do Statutu terytorialnoi hromady mista Boryslava «Polozhennia pro mistsevi initsiatyvy v misti Boryslavi» [Appendix 3 to the Charter of the Boryslav City Territorial Community «Regulations on Local Initiatives in the City of Boryslav»]. (n.d.). *boryslavrada.gov.ua*. Retrieved from: https://boryslavrada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/2017-09-18-statut_3Misc_iniciat.pdf [in Ukrainian].
4. Dodatok 4 do Statutu terytorialnoi hromady mista Boryslava «Polozhennia pro hromadski slukhannia v misti Boryslavi» [Appendix 4 to the Statute of the Territorial Community of the City of Boryslav «Regulations on Public Hearings in the City of Boryslav»]. (n.d.). *boryslavrada.gov.ua*. Retrieved from: https://boryslavrada.gov.ua/wp-content/uploads/2019/01/2017-09-18-statut_4Grom_sluh.pdf [in Ukrainian].
5. Dorokh, V., & Chernii, O. (2018). *Formy uchasti hromadskosti v protsesakh pryiniattia rishen [Public Participation in Decision-Making Processes]*. Vinnytsia: TOV «TVORY» [in Ukrainian].
6. Ilkiv, N., Karyi, O., & Kushnarenko, O. (2003). *Rada ta hromada abo yak zaluchaty hromadian do mistsevoho samovriaduvannia: posibnyk dlia pratsivnykiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Council and Community or How to Involve Citizens in Local Self-Government: A Manual for Employees of Local Self-Government Bodies]*. Kyiv: Akadempres [in Ukrainian].
7. Lelechenko, A.P. (2011). *Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii funktsionuvannia mistsevoho samovriaduvannia: implementatsiia v Ukraini*

[Foreign experience in organizing the functioning of local self-government: implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 3. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=266> [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti vid 11.09.2003 No. 1160-IV [Law of Ukraine On the principles of state regulatory policy in the sphere of economic activity: dated 11.09.2003 No. 1160-IV]. *zakon5.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> [in Ukrainian].

9. Zakon Ukrainy Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini vid 21.05.1997 No. 280/97-VR [Law of Ukraine On local self-government in Ukraine dated 21.05.1997 No. 280/97-VR]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

10. Zakon Ukrainy Pro orhany samoorhanizatsii naselennia: vid 11.07.2001 No. 2625-III [Law of Ukraine On the bodies of self-organization of the population of 11.07.2001 No. 2625-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14> [in Ukrainian].

11. Protsak, O., & Karyi, O. (2003). *Orhanizatsiia i provedennia hromadskykh slukhan [Organization and conduct of public hearings]*. Lviv: ZURNTs [in Ukrainian].

12. Kharechko, I.Z. (2014). Polityko-pravovi mekhanizmy uchasti hromadian u protsesi pryiniattia politychnykh rishen v umovakh elektronnoi demokratii [Political and legal mechanisms of citizen participation in the process of political decision-making in the conditions of electronic democracy]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Lviv [in Ukrainian].

13. Dzvinchuk, D., Petrenko, V., & Lopushynskyi, I. (2024). Detsentralizatsiia i model liudynotsentrychnoho upravlinnia liudskymy resursamy terytorialnykh hromad [Decentralization and the People-Centered Human Resource Management Model Territorial Communities. *Public Administration and Regional Development*]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development*, 26, (pp. 1132-1157) [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Марина Зелінська, к. політ. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна. E-mail: marinaz146@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>.

Maryna Zelinska, Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine. E-mail: marinaz146@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>.

Ірина Скородумова, магістр публічного управління та адміністрування, Маріупольського державного університету, м. Київ, Україна. E-mail: skorodumova.iryana@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0003-0235-5067>.

Iryna Skorodumova, Master's student of Public Management and Administration, Mariupol State University, Kyiv, Ukraine. E-mail: skorodumova.iryana@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0003-0235-5067>.

Zelinska, M., & Skorodumova, I. (2025). Main forms of citizen participation in local self-government. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1382-1403. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.13>

DOI 10.34132/pard2025.30.14

Отримано: 17 липня 2025

Змінено: 1 жовтня 2025

Прийнято: 31 жовтня 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 17 July 2025

Revised: 1 October 2025

Accepted: 31 October 2025

Published:

30 December 2025

Olha Antonova
Sergiy Kvitka

DIGITALIZATION AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF BUREAUCRACY AND THE NEO-WEBERIAN STATE

The article, based on the principles of historical neo-institutionalism, provides a comprehensive analysis of the structural transformation of public administration in the context of existential security threats. The authors argue that the global crisis of the New Public Management paradigm, with its emphasis on decentralization and market approaches, has revealed the critical vulnerability of the state system during the war. As a strategic response to these challenges, the need to implement the Neo-Weberian state model in the public administration system of Ukraine is justified. The central element of the study is the rethinking of the functional role of bureaucracy. It is proven that the return to the Weberian principles of hierarchy and professionalism, reinforced by the end-to-end digitalization of processes, gives rise to the phenomenon of «dynamic legalism». This allows overcoming departmental fragmentation and implementing adaptive management mechanisms aimed at rapid consolidation of resources. Using the example of the analysis of the digital ecosystem of Ukraine, it is demonstrated how modern platforms ensure the institutional resilience of the system, transforming the status of a citizen from a passive «client» to an active «co-owner of the state». The conclusions emphasize that such a model not only guarantees a balance

between democratic accountability and mobilization capacity, but also serves as a key reference point for the post-war reconstruction and further European integration of Ukraine in the new security landscape.

Keywords: *Neo-Weberian state, New public management, public administration, bureaucracy, digital transformation, management mechanisms, institutional resilience, European integration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобальна архітектура публічного управління переживає тектонічні зрушення. Події останніх років ми можемо визначити як епоху перманентної кризи – від пандемії COVID-19 до повномасштабної конвенційної війни у Східній Європі та кліматичних катастроф стали стрес-тестом для національних адміністративних систем. Ці екзогенні шоки викрили критичну вразливість держав, які тривалий час слідували доктрині «мінімальної держави» та децентралізації. Як зазначають дослідники Бойн та Харт, кризи такого масштабу вимагають не ринкової конкуренції, а швидкої мобілізації ресурсів, чіткої ієрархії та скоординованої відповіді - атрибутів, які систематично демонтувалися протягом останніх десятиліть [2].

Протягом 1990-х та 2000-х років гегемоном у теорії та практиці державного управління був Новий публічний менеджмент (NPM). Спираючись на постулати неолібералізму, ця парадигма пропонувала «керувати державою як бізнесом». Ключові праці того періоду просували ідеї роздержавлення, фрагментації великих відомств на напівнезалежні агенції та впровадження ринкових механізмів у надання публічних послуг. Громадянин був редукований до статусу клієнта, а ефективність вимірювалася виключно фінансовими показниками. Хоча NPM сприяв підвищенню якості окремих сервісів, він призвів до інституційної фрагментації, розмивання публічного етосу та втрати державою здатності до стратегічного планування [14].

Сьогодні ми спостерігаємо те, що Данліві з колегами передвіщали як «розворот від NPM» та перехід до більш інтегрованих моделей врядування [10]. У цьому контексті особливої ваги

набуває концепція Неовеберівської держави (Neo-Weberian State). На відміну від простого повернення до бюрократії минулого, NWS пропонує модернізований синтез: збереження веберівських принципів законності, професіоналізму та ієрархічної відповідальності, посилені сучасними вимогами до орієнтації на потреби громадян та цифрової ефективності.

Втім, у сучасній науковій літературі існує прогалина. Більшість досліджень розглядають NWS як культурно-специфічний феномен континентальної Європи або як історичний етап еволюції адміністративних систем [13]. Натомість недостатньо уваги приділено тому, як саме механізми NWS забезпечують інституційну резильєнтність в умовах війни та невизначеності. Чому саме повернення до «сильної держави» через неовеберівську оптику виявляється ефективнішим за гнучкі менеджерські підходи?

Методи. Для дослідження було застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи дослідження публічного управління. Дослідницька стратегія базується на принципах історичного неоінституціоналізму, що дозволяє нам розглянути адміністративну систему не як статичний набір процедур, а як динамічний інститут, що еволюціонує під впливом історичних рішень та критичних моментів, одним з яких стала війна РФ проти нашої держави. Зокрема, у ході дослідницької роботи було використано: метод кейс-стаді для пошукового аналізу системи публічного управління в Україні в період воєнного стану. Цей метод дозволив дослідити унікальний феномен інституційної стійкості в реальному контексті екстремальної невизначеності; герменевтичний метод для аналізу наукових публікацій з метою інтерпретації ключових наративів, таких як «смерть NPM», «цифрова реінтеграція» та «динамічний легалізм»; метод теоретичного синтезу для систематизації та узагальнення теоретичних положень провідних західних та вітчизняних науковців, що дозволило нам інтегрувати емпіричний український досвід у глобальний теоретичний дискурс; порівняльний метод для структурного зіставлення трьох парадигм врядування: раціональної бюрократії, Нового публічного менеджменту (NPM) та Неовеберівської держави

(NWS), що уможливило виокремлення специфічних переваг та недоліків кожної моделі в умовах кризи, а також інституційний метод, що був спрямований на вивчення формальних правил та процедур, а також ролі цифрових платформ як нових інститутів, що забезпечують координацію та підзвітність у бюрократичній системі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування тези, що професійна бюрократія, трансформована в рамках моделі Неовеберівської держави стає інституційною відповіддю на кризу фрагментації NPM, оскільки реінтеграція державних функцій в контексті цифровізаційних процесів та відновлення статусу професійного чиновника є необхідними умовами для збереження керованості та демократичної підзвітності перед викликами XXI століття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичний дискурс останніх десятиліть свідчить про впевнену трансформацію управлінських парадигм. Колись непорушна віра в Новий публічний менеджмент (NPM) виглядала природною реакцією на громіздкі державні структури, що втрачали контакт із суспільством. Здавалося, варто лише дати чиновнику в руки набір ринкових інструментів і державна машина перетвориться на ефективну корпорацію. Проте досвід початку XXI століття показав: надмірна ринкова логіка у державному секторі породжує не порядок, а надмірні суперечності. Урядові агентства почали змагатися одне з одним так, ніби вони приватні компанії: традиційні зв'язки політичної відповідальності розривалися, суспільна рівність поступалася місцем показникам ефективності.

Саме на цьому тлі в теоретичному обігу з'являється концепція Нео-веберівської держави. (NWS), запропонована науковцями Поллітом і Букертом. Вона не є реставрацією класичного веберіанства, але апелює до його інтелектуального коріння, переосмислюючи бюрократію як інституційний хребет демократичної держави. Якщо NPM мріяв про державу-менеджера за лекалами бізнесу, то NWS наголошує: держава має лишатися державою, і її місія не зводиться до конкуренції за клієнтів. Держава – гарант правопорядку, стабільності, історичної тяглості та легітимності [6].

Саме тому сучасна бюрократія в інтерпретації NWS не рудимент, а модернізований, адаптивний механізм, на якому тримається державність у складному світі цифрових технологій, соціальних змін і політичної ризикованості. Якщо NPM розглядав бюрократію як перешкоду, яку необхідно мінімізувати або замінити ринковими сурогатами, то NWS визнає бюрократію, у її модернізованому вигляді, як необхідний інституційний каркас для забезпечення законності, стабільності та прогнозованості публічної політики.

Ключові ідеї NPM полягають у ринковій орієнтації і менеджерському підході до державного сектору. Головним рушієм реформи вважається ринок, який дає початок Новому публічному менеджменту (NPM). Держава перетворюється на своєрідний «державний супермаркет», де послуги надаються через конкурентні тендери, контрактні відносини і приватизацію [3]. У рамках NPM акцент робиться на розділенні завдань (деагрегації), впровадження персональних стимулів, жорсткі показники ефективності і орієнтацію на клієнта-споживача: громадяни розглядаються не як суб'єкти публічного інтересу, а як споживачі послуг. Новий публічний менеджмент впровадив у державні органи «тематики деагрегації, конкуренції і стимулів» [10]. Менеджмент стає ключовим – національні менеджери в системі NPM отримують більше свободи та автономії. Усе це спрямовано на підвищення ефективності та економії коштів.

Однак практика показала численні обмеження NPM. Ринкові реформи часом призводили до фрагментації державного апарату та розмивання бюрократичних функцій. З'являлась небезпека викорінення державних служб, коли сукупність ринку та мінімізаторських реформ утворює штучний каркас влади без чітких інституцій. Також акцент на ринку часто збільшує складність та невизначеність у політиці. Вчені констатують, що в провідних країнах хвиля NPM «загалом затихла або навіть була переглянута», насамперед через акумуляцію її негативних наслідків: NPM «радикально збільшило інституційну та політичну складність», що послаблює спроможність громадян вирішувати соціальні проблеми [10]. Тобто ідеї NPM часто створювали неоднорідний менеджмент

різних агентств, невідповідність інтересам громадян та додаткові витрати на координацію.

Щодо ставлення до бюрократії, NPM демонстрував вкрай скептичну позицію. Традиційна бюрократія вважалася громіздкою, нефункціональною і противною підприємницькому духу. Дослідники зазначають, що починаючи з 1980-х рр. NPM вів «ідеологічну війну проти публічної адміністрації»: зв'язок з бізнесом вважався переважним, а етос службовця оголошувався мертвим, уряд – частиною проблеми [4]. У системі NPM громадян часто розглядають як раціонально зацікавлених індивідів (клієнтів), а не як колектив з власними потребами. Також NPM спирається на припущення «як ніби всі є раціональними максимізаторами вигод», що викликає недовіру до мотивів бюрократії. У результаті NPM прагнув «звільнити працівників від надмірного регулювання» і впровадити бізнес-методи, що спричинило критику за розмивання державної служби [3]. Отже, NPM трансформував бюрократію на користь ефективності, але часто за рахунок законності, стабільності і громадського довіря.

Однією з головних проблем NPM було те, що він занадто буквально сприйняв тезу про універсальність менеджерських інструментів. Управлінські технології приватного сектору - KPI, конкуренція, аутсорсинг, контрактні відносини – дійсно здатні підвищити ефективність окремих підрозділів, однак не можуть повною мірою відтворити природу публічної влади. У бізнесі клієнт не має політичних прав. У бізнесі не існує принципу рівності всіх перед законом. У бізнесі відсутнє поняття публічного інтересу як вищої цінності. Саме тому приватні методи, імplementовані в державне управління без відповідної адаптації, почали суперечити інституційній логіці демократичної держави.

Фундаментальна відмінність між моделями полягає у їхньому нормативному ядрі. Парадигма NPM базувалася на припущенні, що управлінські технології приватного сектору є універсальними і мають бути імplementовані в публічному секторі. Це призвело до домінування критеріїв економічної ефективності над критеріями законності та соціальної справедливості [4].

Концепція Неовеберівської держави поєднує веберівські принципи влади з деякими результатами реформ NPM. У центрі NWS залишається ієрархія та легітимність управління. Неовеберівська держава – це система, де принцип ієрархії є ведучим, тобто держава керує насамперед через формальні правила та компетентну бюрократію. При цьому NWS не заперечує сучасні виклики: наприклад, допускається запровадження професійного менеджменту і залучення громадян. У «ідеальному типі» NWS існує два варіанти модернізації бюрократії: один підкреслює професійний управлінський підхід, де висококваліфіковані держслужбовці працюють на результат, будучи звільненими від надмірної регламентації; інший робить акцент на участі громадян і «знизу-вгору» консультаціях [3]. Таким чином, NWS начебто зберігає ідею Вебера щодо сильного державного апарату, але водночас враховує сучасні запити на ефективність та участь.

Багато авторів звертають увагу, що NWS має регіональні варіанти. Власне, науковці виокремлюють «північний» та «центральноєвропейський» варіанти NWS. Північний орієнтується на широку участь громадян і розвинену систему прав (громадянська держава з активними консультаціями), тоді як центральноєвропейський наголошує на професіоналізації держави – вона повинна бути «сучасною, ефективною і гнучкою, проте все ще пов'язаною з «вищими цілями» загального інтересу» [3]. У обох випадках NWS бачить державу лідером у вирішенні суспільних викликів: він організує систему «whole-of-government» у «whole-of-society» просторі, забезпечуючи координацію на всіх рівнях. Зокрема, як зазначають Букерт і Полліт, публічний сектор за NWS бере на себе мета-управління ієрархіями, ринками та мережами – тобто держава виступає надбудовою, що інтегрує різні форми організації, а не лише віддає їм владу [14].

У цій моделі демократія і право мають ключове значення. NWS «нагадує нам, що може робити держава і наскільки важливою є демократична політика як керівна сила» [3]. Наголос робиться на публічній етиці і представницькій владі. Варто зазначити, що веберівські елементи NWS – це утвердження ролі

держави як головного рішення глобальних проблем і збереження системи публічної служби з власним статусом і культурою; «нео-веберівські» елементи – це, зокрема, професіоналізація публічної служби та поєднання управлінських інструментів з демократією [14]. Важливо, що NWS не відкидає ідеї підзвітності та результативності: модель передбачає баланс між логіками належності та доцільності, коли держава працює і на досягнення чітких цілей, і на дотримання правових та етичних норм [9]. Усе це разом уособлює оновлену версію веберівського ідеалу – з дотриманням сучасних запитів на гнучкість та ефективність, але під жорстким контролем правил і цілей.

Натомість модель NWS пропонує концептуальний синтез, який можна описати формулою: «Веберівський фундамент + Нео-надбудова».

– «Веберівський» елемент підтверджує роль держави як головного фасилітатора рішень, важливість конституційних цінностей, верховенство права та збереження етосу державної служби. Це повернення до ідеї, що держава є гарантом, а не просто одним із гравців на ринку послуг.

– «Нео-» елемент відображає модернізацію: перехід від внутрішньої орієнтації на правила до зовнішньої орієнтації на потреби громадян, запровадження культури результативності, але без сліпого копіювання бізнес-практик [15].

У концепції NWS бюрократія розглядається не як пережиток, а як одна з основ системи управління. По-перше, бюрократія забезпечує інституційну пам'ять і правову сталість. В цьому контексті домінування ринку та мереж не є запорукою ефективної моделі управління. Для досягнення результату слід актуалізувати традиційні цінності веберівського адміністрування, що охоплюють технічний, політичний та етичний виміри. Така бюрократія гарантує неперервність політики, адже слідує зрозумілим правилам і має довгостроковий кадровий потенціал. Перехід до постбюрократичної моделі не є тотожним відмові від бюрократії. Навпаки, старі адміністративні механізми продовжують існувати, слугуючи середовищем для розвитку нових форм. Останні не нівелюють

класичні підходи, а гармонійно співіснують з ними, підвищуючи загальну функціональність системи. По-друге, бюрократія в NWS втілює публічний інтерес і забезпечує легітимність влади. Варто відзначити, що відміну від чистого менеджеризму, центральноєвропейська версія NWS фокусується на створенні професійного держапарату, об'єднаного місією служіння суспільству. Ефективність і гнучкість розглядаються лише як інструменти, тоді як справжньою метою є задоволення фундаментальних потреб соціуму в довгостроковій перспективі, а не гонитва за швидкими показниками. Відповідно, дослідники стверджують, що ключовим трендом в NWS є ренесанс ідеї представницького урядування, що модернізується завдяки використанню різноманітних форм партисипації та консультативних механізмів. Це надзвичайно важливо для нових демократій, оскільки посилює легітимність держави і повертає суспільству віру в її роль. Зазначається, що акцент на представницькій демократії у NWS «також слугує основою для контролю і підтримання стабільності та компетентності публічної бюрократії» [15]. Іншими словами, у NWS бюрократична система перебуває під посиленням демократичним наглядом, що гарантує її відповідність закону та професіоналізм.

Таким чином, бюрократія в неовеберівській моделі – це не баласт, а ключовий ресурс. Вона зберігає правову основу держави (через дотримання норм), сталість рішень (інституційна пам'ять) та соціальні цінності (публічний інтерес), яких не здатні забезпечити ринки або хаотичні мережі. Як зазначає В. Дрекслер, посилаючись на класичну арістотелівську концепцію, досягнення «доброго життя» (*eudaimonia*) в сучасному світі неможливе без високоякісної та компетентної публічної адміністрації. Адже, за Арістотелем, саме заради «благого життя» і існує держава як така [5]. Фактично представники Неовеберівської школи пропонують «відкриту» бюрократію: зі сталою основою Вебера, але зі здатністю навчатися і оновлюватися через зворотні зв'язки із суспільством.

Важливо зазначити, що криза NPM була значною мірою зумовлена надмірною фрагментацією (*agencification*), коли ство-

рення численних автономних агентств розірвало ланцюги політичної відповідальності. У контексті NWS відбувається процес, який Данліві та колеги описують як «реінтеграція» [10]. Держава відновлює контроль над ключовими процесами, що є критично важливим в епоху цифровізації (Digital Era Governance), де інтероперабельність реєстрів та централізація даних вимагають єдиних стандартів, а не конкуренції між відомствами.

Змінюється і роль публічного службовця. В моделі NPM ідеалом був «службовець-менеджер», орієнтований на досягнення KPI та бюджетну економію. NWS повертає концепцію професійного бюрократа (у позитивному сенсі), який володіє не лише управлінськими навичками, але й глибоким розумінням права та публічного інтересу. Це критично важливо для інституційної пам'яті, яка була розмита плинністю кадрів та контрактною системою найму часів розквіту NPM.

Можливо, найсуттєвішою відмінністю Неовеберівської держави є підхід до отримувача послуг. NPM редукував складні відносини між індивідом та державою до транзакції «постачальник – клієнт». Цей підхід, хоч і підвищив якість сервісу на мікрорівні, ігнорував політичні права та обов'язки особи. NWS відновлює статус громадянина, який є не просто споживачем послуг, а співвласником держави. У цій парадигмі якість управління вимірюється не лише швидкістю надання послуги, а й довірою громадян до інституцій та дотриманням принципів належного врядування.

Таким чином, NWS не відкидає досягнень NPM у сфері клієнтоорієнтованості, але поміщає їх у жорсткішу рамку публічного права, створюючи стійкішу конструкцію для протидії сучасним кризам.

Як ми бачимо з Таблиці 1, перехід до NWS не означає повну відмову від досягнень менеджеріалізму. Натомість відбувається зміна пріоритетів: ринкові механізми перестають бути самоціллю і стають лише інструментами, підпорядкованими вищій меті – демократичній легітимності та стійкості. Саме NWS демонструє ті характеристики, які необхідні державі в умовах війни: здатність до мобілізації (структура) та довіра громадян (статус особи).

Таблиця 1.

**Порівняльна характеристика Нового публічного менеджменту
та Нео-Веберівської держави**

Критерій порівняння	Новий публічний менеджмент (NPM)	Неовеберівська держава (NWS)
Ключовий драйвер	Ринкова конкуренція, ефективність витрат	Верховенство права, державний етос, задоволення потреб
Роль держави	Постачальник послуг	Головний фасилітатор рішень; гарант стабільності та законності
Структура управління	Децентралізація, роздібнення на агентства, фрагментація	Реінтеграція, координація, цілісність уряду
Статус особи	Клієнт / Споживач послуг	Громадянин / Співвласник держави
Тип держслужбовця	Менеджер, орієнтований на KPI та бюджетну економію	Професійний бюрократ, носій публічного інтересу та правової культури
Механізм контролю	Контракти, аудит результатів по завершенню	Ієрархія, процедури, демократична підзвітність + моніторинг якості
Реакція на кризу	Слабка координація через автономність ланок	Висока мобілізаційна здатність завдяки вертикальній інтеграції

Джерело: сформовано авторами

Неовеберівська модель прагне поєднати переваги управлінських реформ з правовою послідовністю і демократичним контролем. Головна ідея – жоден підхід не підходить скрізь однаково. У сучас-

них реаліях публічного управління не існує універсальних рецептів, придатних для будь-якої ситуації. Оскільки успішність у цій сфері вимірюється за багатьма різнорідними показниками, організація адміністративної системи на основі якогось одного, домінуючого принципу є, за словами Й. Олсена, практично неможливою [12]. Важливо обирати поєднання ієрархічних, ринкових та мережевих методів залежно від контексту і виду завдання. Дослідники зазначають, що на практиці створюються гібридні механізми: компоненти підтримки та модернізації частіше укладаються в модель NWS, а компоненти ринкової орієнтації – в модель NPM. Іншими словами, NWS не відкидає ієрархію, але модернізує її там, де це доцільно, залишаючи ринкові механізми там, де вони працюють.

При цьому самі науковці попереджають, що «нео-» в NWS – це не просто сума елементів NPM. Реформи неможливо звести до стандартного шаблону NPM, який передбачає дроблення організацій, конкуренцію та заохочення. Водночас відхід від чистих моделей створює іншу проблему: гармонійна інтеграція кращих рис різних підходів на практиці виявляється складним завданням. З іншого боку, поєднувати найкращі риси різних моделей буває складно: «Організаційна суміш у диференційованій політиці... може виявитися важко «вибрати і змішати» кращі ознаки окремих форм для досягнення найкращої загальної політики» [3]. Ця суперечливість означає, що перехід до NWS завжди має відбуватися поетапно і з урахуванням місцевих особливостей. Немає єдиної панaceaї: підхід до реформ необхідно адаптувати відповідно до потреб окремих громад чи секторів. Сучасна публічна адміністрація, що характеризується моделлю «ієрархія-ринок-мережі», є динамічною. Ієрархія забезпечує стабільність, законність та підзвітність. Вона є основою бюрократичної системи, де рішення приймаються зверху вниз, існують чіткі правила та структура. Це елемент, який надає системі передбачуваності; ринок вносить елементи конкуренції, ефективності та орієнтації на клієнта. Впровадження ринкових механізмів, таких як приватизація, аутсорсинг та конкурентні закупівлі, змушує публічний сектор бути більш гнучким та економним; мережа відображає необхідність співпраці

та координації між різними акторами – державними установами, приватним сектором, неурядовими організаціями та громадянським суспільством. Мережеві структури дозволяють ефективніше вирішувати складні, гібридні проблеми (наприклад, зміна клімату, боротьба з пандемією), які виходять за межі компетенції однієї організації.

Динамізм полягає у постійному перебалансуванні цих трьох елементів залежно від конкретного контексту, завдання та часу. Управління переходить від жорсткої, універсальної ієрархії до гнучкої системи, яка адаптує інструменти з кожної моделі для досягнення найкращих результатів.

Відповідно, ієрархія, ринок, мережа частково відокремлені, але водночас перетинаються, а керівництво може обирати ту чи іншу форму залежно від завдань [3]. У підсумку NWS заохочує балансувати ефективність і законність: це не відмова від менеджерських інновацій, а критичне і гнучке їхнє впровадження в рамках правового поля.

Перехід від Нового публічного менеджменту (NPM) до неовеберівської моделі держави (NWS) супроводжується поверненням уваги до традиційної бюрократії, але в оновленому цифровому форматі. За Данліві, перехід до врядування цифрової ери (DEG) означає відмову від атомізації держслужби на користь її повторної консолідації. Головна ідея полягає в тому, щоб за допомогою цифрових інструментів зшити докупи розрізнені адміністративні процеси. Яскравим проявом такої технологічної реінтеграції є впровадження наскрізних реєстрів та систем інтероперабельності, які ліквідують бар'єри між відомствами [10]. Цей зсув відповідає ідеї NWS про комбінування класичної бюрократичної ієрархії з цифровими інструментами. Якщо логіка NPM призводила до фрагментації цифрової інфраструктури через хаотичні закупівлі у приватних постачальників, то модель NWS/DEG зміщує фокус на консолідацію ресурсів. Дослідники зазначають, що побудова сучасної цифрової екосистеми держави неможлива без відмови від ізольованих систем на користь інтегрованих платформ, що є критичним фактором для сталого розвитку адміністративних спроможностей [7].

Саме тут бюрократія проявляє себе як незамінна інституційна складова. Для того, щоб різні відомства могли обмінюватися даними необхідні єдині стандарти, жорстка ієрархія протоколів та централізований контроль. Це класичні веберівські ознаки. Тільки сильна інституційна бюрократія здатна забезпечити цілісний уряд, приборкавши відомчий егоїзм заради створення єдиного цифрового простору для громадянина.

Однією з ключових рис перетворень є створення механізмів інтероперабельності та обміну даними, що долають фрагментацію NPM. Сучасні держави впроваджують розподілені платформи, які забезпечують єдиний стандарт обміну інформацією, але не централізують самі дані. Наприклад, в Україні запроваджено систему електронної взаємодії «Трембіта» – вона є частиною інфраструктури цифрових послуг, котра забезпечує уніфікований доступ до даних державних реєстрів. Трембіта створена на базі естонської системи X-Road: незалежні інформаційні системи взаємодіють між собою через єдину платформу без передачі централізованого сховища даних [1]. Завдяки цьому різні установи можуть обмінюватися даними за принципом «одноразового введення», скорочуючи дублювання інформації. Платформа є децентралізованою і розподіленою: вона не містить одного централізованого сховища, а обмін даними здійснюється без зміни власності на реєстр; використовує єдині правила і формати обміну, що спрощує інтеграцію різних інформаційних систем; забезпечує високий рівень безпеки, кожне повідомлення підписується і шифрується, логуються події доступу.

Схожий підхід застосовується в Естонії: X-Road – це відкрите програмне рішення для безпечного обміну даними між сотнями державних і приватних баз даних. У Естонії кожне відомство зберігає свої власні дані, але через X-Road вони можуть автоматично запитувати й отримувати потрібну інформацію з інших реєстрів. Як зазначає офіційний опис, «ці незалежні системи можуть безпечно обмінюватися даними, забезпечуючи повну інтероперабельність цифрового уряду» [16]. X-Road також гарантує цілісність даних: передача виконується зі шифруванням та цифровим підписом. Завдяки цьому чиновники не змушені самотійно консолідувати

реєстри чи збирати дублі даних – натомість інформація інтегрована «по місцях» через загальну платформу. Таким чином, сучасні рішення типу Trembita і X-Road демонструють, як технологія реінтегрує державні сервіси, ліквідуючи фрагментацію ери NPM та підтримуючи ефективну взаємодію органів влади.

У моделі NWS бюрократія розглядається не як перешкода, а як носій інституційної пам'яті та правової логіки. Цифрові платформи є, по суті, кодифікованими бюрократичними процедурами. Коли громадянин отримує послугу «в один клік», за цим стоїть складна архітектура адміністративних регламентів, розроблених професійними службовцями.

Трансформація відбувається на рівні виконавців:

- від дискреції до алгоритму: рутинні бюрократичні рішення автоматизуються. Це зменшує проблему людського фактора, що відповідає вимозі NWS щодо неупередженості.

- зміна ролі чиновника: бюрократ еволюціонує від формалізму до аналітики та ролі архітектора систем. Однак інституційна ієрархія зберігається: алгоритм не несе відповідальності, відповідальність несе посадова особа, що затвердила цей алгоритм.

Таким чином, бюрократія залишається гарантом того, що цифрова послуга є юридично значущою дією держави, а не просто інформаційною довідкою. Також варто зазначити, що NPM пропагував аутсорсинг ІТ-функцій бізнесу.

Натомість NWS наполягає на тому, що контроль за критичною інфраструктурою та даними громадян є прерогативою держави. В умовах постійних кібератак на інформаційні структури та гібридних загроз, інституційна спроможність державної бюрократії захищати дані стає питанням національної безпеки. Повернення ІТ-компетенцій всередину державного апарату є трендом, що підтверджує відродження веберівського підходу до держави як ексклюзивного власника владних повноважень [11].

Отримані результати дослідження свідчать про фундаментальні трансформаційні процеси в системі публічного управління України, який корелюється з глобальним трендом відходу від Нового публічного менеджменту до моделі Неовеберівської держави.

Проведений аналіз підтверджує той факт, що в умовах екзистенційної загрози та повномасштабної війни, інструментарій NPM, орієнтований на ринкову конкуренцію, дезагрегацію та економічну ефективність, виявив свою обмеженість в досягненні інституційної стабільності. Натомість, критичну роль у збереженні керованості державою відіграли механізми, притаманні неовеберівській моделі: ієрархічна координація, централізація стратегічних рішень та відновлення ролі держави як головного фасилітатора суспільних процесів.

Ці спостереження узгоджуються з теоретичними науковими розвідками, які визначають NWS не як повернення до архаїчної бюрократії, а як модернізацію державного апарату, де веберівський фундамент (законність, ієрархія, професійний етос) посилюється «нео»-елементами (орієнтація на громадян, цифровізація). Наші результати вказують на те, що стійкість української системи управління була досягнута саме завдяки реінтеграції – процесу, який П. Данліві описує як ключову характеристику урядування епохи цифровізації публічних процесів. На відміну від фрагментації, заохочуваної NPM, український досвід демонструє консолідацію управлінських функцій через цифрові платформи, що дозволило подолати відомчі бар'єри та забезпечити швидкий обмін даними в критичних ситуаціях.

Результати аналізу системи інтероперабельності «Трембіта» та екосистеми «Дія» дозволяють стверджувати, що цифрова трансформація в Україні вийшла за межі сервісної функції і стала інструментом національної безпеки та інституційної виживаності. Впровадження системи «Трембіта» сприяло реалізації принципу адміністративної реінтеграції на технологічному рівні, забезпечивши обмін даними між розрізненими реєстрами без необхідності їх фізичного злиття. Це емпіричне підтвердження тези про те, що в моделі NWS технології слугують не для атомізації послуг (як в NPM), а для забезпечення інституційної цілісності уряду.

Особливої уваги заслуговує феномен української цифрової платформи «Дія» як реалізації концепції «держави у смартфоні».

Проведене дослідження демонструє, що ця платформа трансформувала взаємодію громадянина з державою, перетворивши бюрократичні процедури на автоматизовані алгоритми. Це дозволило знизити корупційні ризики та трансакційні витрати, що відповідає неовеберівському прагненню до неупередженості управління, однак, це досягається не через безособовість чиновника, а через цифровізацію управлінських процесів. Водночас, дискусійним залишається питання цифрового суверенітету та безпеки даних, яке актуалізується в умовах гібридної війни. Зсув у бік «цифрового суверенітету» та повернення контролю над критичною інфраструктурою до держави вказує на відмову від практики тотального аутсорсингу, характерної для попередніх етапів реформ [8].

Ключовим теоретичним парадоксом, виявленим у ході дослідження, є співіснування жорсткого правового регулювання з високою адаптивністю системи управління. Традиційно веберівська бюрократія критикується за певну ригідність. Однак, аналіз українського кейсу демонструє феномен, який можна визначити як «динамічний легалізм».

Він полягає у здатності державної машини швидко легітимізувати необхідні зміни через прискорені нормотворчі процедури та їх миттєву імплементацію через цифрові інструменти. Цифровізація виступає каталізатором, який дозволяє поєднати процедурну законність зі швидкістю реакції, необхідною в умовах кризи. Це спростовує амбівалентне протиставлення «бюрократії проти інновацій», доводячи, що модернізована бюрократія може бути драйвером інновацій, якщо вона озброєна відповідними цифровими інструментами. Феномен цифрового волонтерства та масового використання державних цифрових сервісів для цілей оборони (наприклад, повідомлення про ворожі ракети в застосунку «ЄППО») ілюструє можливості співвиробництва публічних благ. Це підтверджує аргументи теоретиків NWS про те, що легітимність держави базується не лише на ефективності витрат, а й на здатності мобілізувати суспільство навколо спільних цінностей та публічного інтересу.

Висновки. Підсумовуючи, можемо зазначити, що результати дослідження фіксують зміну статусу особи у системі публічного управління: від споживацької моделі «клієнт», характерної для NPM до партнерської моделі «громадянин/співвласник». Особливо в умовах війни, коли стійкість держави забезпечується не лише якістю сервісів, а й довірою та залученістю громадян. Можемо стверджувати про остаточний відхід від парадигми Нового публічного менеджменту (NPM) як універсальної моделі врядування. Епоха перманентних криз довела неспроможність «держави-супермаркету» забезпечити безпеку та соціальну стабільність. Фрагментація інституцій та розмивання політичної відповідальності, притаманні NPM, в умовах війни перетворюються на екзистенційну загрозу.

Варто зазначити, що сучасна бюрократія в моделі NWS виступає не гальмом, а технологією резильєнтності. Досвід України свідчить, що саме повернення до веберівських принципів – чіткої вертикалі, централізації стратегічних функцій та професіоналізації державної служби – дозволило втримати керованість країною в складних умовах воєнного стану та економічних викликів.

Ключовим механізмом модернізації NWS є Урядування цифрової ери (DEG). Цифровізація в Україні (феномен «Дії» та системи «Трембіта») стала інструментом адміністративної реінтеграції. Технології дозволили поєднати розрізнені відомства у єдиний організм, забезпечивши швидкість та прозорість процесів, недосяжну для паперової бюрократії. Це породило феномен «динамічного легалізму», де суворе дотримання правових норм поєднується з високою адаптивністю процедур. Також відбувається процес переосмислення цифрового суверенітету. Держава повертає собі роль головного архітектора цифрового простору, відмовляючись від сліпого аутсорсингу критичних функцій. Здатність самостійно управляти даними громадян та захищати їх стає ознакою дієздатності сучасної нації.

Насамкінець, трансформація статусу особи з «клієнта» на «громадянина-партнера» є моральною основою стійкості NWS. Легітимність такої держави базується не лише на ефективності надання послуг, а й на довірі та залученості громадян до прийняття

та реалізації публічних рішень. В умовах війни це конвертується у загальнонаціональний опір та волонтерський рух, що інтегрований з державними зусиллями.

Таким чином, модель Неовеберівської держави постає як адекватна відповідь на виклики XXI століття оскільки, поєднує силу закону, міць ієрархії та інтелект цифрових мереж для захисту публічного інтересу.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ БЮРОКРАТІЇ ТА НЕО-ВЕБЕРІВСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

У статті на засадах історичного неоінституціоналізму здійснено комплексний аналіз структурної трансформації публічного управління в умовах екзистенційних безпекових загроз. Автори аргументовано доводять, що глобальна криза парадигми Нового публічного менеджменту, з її акцентом на децентралізацію та ринкові підходи, виявила критичну вразливість державної системи під час війни. В якості стратегічної відповіді на ці виклики обґрунтовується необхідність імплементації моделі Нео-Веберівської держави в систему публічного управління України. Центральним елементом дослідження є переосмислення функціональної ролі бюрократії. Доведено, що повернення до веберівських принципів ієрархії та професіоналізму, підсилені наскрізною цифровізацією процесів, породжує феномен «динамічного легалізму». Це дозволяє подолати відомчу розрізненість та впровадити адаптивні механізми управління, спрямовані на швидку консолідацію ресурсів. На прикладі аналізу цифрової екосистеми України продемонстровано, як сучасні платформи забезпечують інституційну резильєнтність системи, трансформуючи статус громадянина з пасивного «клієнта» на активного «співвласника держави». У висновках наголошується, що така модель не лише гарантує баланс між демократичною підзвітністю та мобілізаційною спроможністю, але й виступає ключовим орієнтиром для повоєнної відбудови та подальшої євроінтеграції України в новому безпековому ландшафті.

Ключові слова: Нео-Веберівська держава, Новий публічний менеджмент, публічне управління, бюрократія, цифрова трансформація, механізми управління, інституційна резильєнтність, євроінтеграція.

Author Contributions: Conceptualization, O.A. & S.K.; Writing – original draft, O.A. & S.K.; Writing – review & editing, O.A. & S.K. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Hrafska, O.I., Pavlenchuk, N.F., & Boiechko, L.A. (2025). *Ekonomika danykh u strukturi tsyfrovoho rynku yak novyi format kapitalizatsii informatsiinykh potokiv* [Data economics in the structure of the digital market as a new format for capitalization of information flows]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 46. Retrieved from: <https://surl.lu/smuaoe> [in Ukrainian].
2. Boin, A., & Hart, P. (2022). From crisis to reform? Exploring three post-COVID pathways. *Policy and society*, (Vol. 41), 1, (pp. 13-24). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab007> [in English].
3. Bouckaert, G. (2022). The neo-Weberian state: from ideal type model to reality? www.ucl.ac.uk. Retrieved from: <https://surl.li/qkcfdd> [in English].
4. Drechsler, W., & Fuchs, L. (2022). Max Weber and the neo-weberian state: a workshop and a Max Weber studies theme issue. *Perspectives on public management and governance*, (Vol. 5), 2, (pp. 197-198). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac015> [in English].
5. Drechsler, W. (2005). The rise and demise of the new public management. *Post-Autistic economics review*, (Vol. 33), 14, (pp. 17-28) [in English].
6. Dunn, W.N., & Miller, D.Y. (2007). A critique of the new public management and the neo-weberian state: advancing a critical theory of

administrative reform. *Public organization review*, (Vol. 7), (pp. 345-358). Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3> [in English].

7. Hanna, N. (2018). A role for the state in the digital age. *Journal of innovation and entrepreneurship*, (Vol. 7), 5. Retrieved from: <https://surl.li/ztsosh> [in English].

8. Korvat, O. (2023). Formation of state policy in the sphere of digital platforms and ecosystems. *Law and innovations*, 3 (43), (pp. 83-88). Retrieved from: <https://surl.li/qdceud> [in English].

9. March, J.G., & Olsen, J.P. (2004). The logic of appropriateness. www.sv.uio.no. Retrieved from: <https://surl.li/odxetc> [in English].

10. Dunleavy, P. (et al.). (2005). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, (Vol. 16), 3, (pp. 467-494). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057> [in English].

11. Novikov, Y. (2024). Technological sovereignty of the state: practical experience of ukraine and the european union. *Philosophy, economics and law review*, (Vol. 4), 2, (pp. 16-35). Retrieved from: <https://doi.org/10.63341/2786-491X-2024-2-16> [in English].

12. Olsen, J.P. (2006). Maybe it is time to rediscover bureaucracy. *Journal of public administration research and theory*, (Vol. 16), 1, (pp. 1-24). Retrieved from: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui027> [in English].

13. Ongaro, E. (2009). Public management reform and modernization. trajectories of administrative change in italy, france, greece, portugal and spain. *Ελληνική επιθεώρηση πολιτικής επιστήμης*, (Vol. 36), (pp. 161-165). Retrieved from: <https://surl.li/wepfed> [in English].

14. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity*. Oxford: Oxford University Press [in English].

15. Randma-Liiv, T. (2009). New public management versus the neo-weberian state in central and eastern europe. *NISPAcee journal of public administration and policy*, (Vol. 1), 2, (pp. 69-82) [in English].

16. X-Road – interoperability services. (n.d.). e-estonia.com. Retrieved from: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Ольга Антонова, д. держ. упр., доцент, завідувача кафедрою публічного управління та митного адміністрування, Університету митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна. E-mail: pumaumsf2021@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>.

Olha Antonova, Doctor of Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine. E-mail: pumaumsf2021@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>.

Сергій Квітка, д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна. E-mail: kvitka.s@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>.

Sergiy Kvitka, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro Polytechnic», Dnipro, Ukraine. E-mail: kvitka.s@nmu.one, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3786-9589>.

Antonova, O., & Kvitka, S. (2025). Digitalization and development of public administration mechanisms in the context of bureaucracy theory and the Neo-Weberian state. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1404-1425. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.14>

DOI 10.34132/pard2025.30.15

Отримано: 14 липня 2025
Змінено: 3 листопада 2025
Прийнято: 24 листопада 2025
Опубліковано:
30 грудня 2025

Received: 14 July 2025
Revised: 3 November 2025
Accepted: 24 November 2025
Published:
30 December 2025

Dmytro Misyuryov

COMPARISON OF INVESTOR SUPPORT PROCEDURES IN EU COUNTRIES AND UKRAINE IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION

The study aims to develop a comprehensive scientific understanding of the institutional, organizational, legal, and digital mechanisms of investor support in the European Union countries and Ukraine, as well as to determine their effectiveness and outline directions for modernizing Ukraine's state investment policy. The empirical basis comprises statistical data from UNCTAD, OECD, Eurostat, and national statistical services of European countries and Ukraine for 2020-2024, as well as official reports from Deutsche Trade & Invest, the Polish Investment and Trade Agency, CzechInvest, Business France, and UkraineInvest. Systemic, comparative, institutional, structural-functional, and content analysis of regulatory legal acts were employed, which made it possible to determine the level of autonomy of the relevant agencies, the integration of digital services, and the specifics of post-investment support. Comparative analysis revealed that European countries are characterized by a well-developed multilevel institutional architecture of investor support, which combines agency autonomy, regulatory stability, comprehensive digitalization of procedures, and a systemic model of ongoing support. Specifically, Poland and the Czech Republic demonstrate stable growth in foreign direct investment, indicating the effectiveness of their institutional mechanisms. At the same time, Ukraine experiences fragmentation of administrative procedures, lack of autonomy of investment agencies,

low level of digital process integration, complex permitting procedures, and regulatory unpredictability. This creates obstacles for investors and limits long-term investment activity. The effectiveness of investor support depends on the quality of institutional interaction, the stability of the regulatory system, and the level of digital integration. For Ukraine, key measures include implementing a single digital window, expanding the powers of UkraineInvest, strengthening coordination among government bodies, ensuring regulatory predictability, and creating a regional network of investment centers. The implementation of effective European practices can enhance the country's investment attractiveness, facilitate economic modernization, and integrate it into the European economic space.

Keywords: *investment attractiveness, investor support, foreign direct investment, investment promotion agencies, single window mechanism, digitalization of public administration, institutional analysis, management modernization, comparative analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективне залучення інвестицій є критично важливим складником економічного розвитку будь-якої країни, проте Україна досі стикається з низкою структурних, законодавчих та організаційних перешкод, які обмежують потенціал іноземних інвесторів. Попри наявність спеціалізованого органу – UkraineInvest, спостерігається низький рівень інтеграції інституцій із законодавчими та регуляторними механізмами, обмежена цифровізація процесів супроводу інвесторів та недостатня автономія державних органів у прийнятті стратегічних рішень.

У країнах ЄС функціонують ефективні агентства із залучення інвестицій, які поєднують централізовану й регіональну структури, застосовують сучасні цифрові сервіси, механізми «єдиного вікна» та програми післяінвестиційної підтримки інвесторів, що сприяє підвищенню привабливості цих країн для міжнародних капіталовкладень. Водночас відсутність подібних інтегрованих практик в Україні створює низку ризиків, зокрема затримки під час

прийняття рішень, високі витрати на адміністративні процедури, непередбачувані митні та податкові витрати для інвесторів.

Отже, важливим завданням є формування ефективної системи супроводу інвесторів в Україні, що поєднувала б найкращі європейські практики з урахуванням національних особливостей законодавства та адміністративного управління, підвищувала рівень цифровізації, забезпечувала прозорість і передбачуваність процедур, а також сприяла розвитку пріоритетних секторів економіки. Дослідження цієї проблематики дає змогу виявити структурні та процедурні прогалини, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення української моделі інвестиційного супроводу та забезпечити ефективнішу взаємодію державних інституцій з інвесторами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури свідчить про широкий спектр досліджень, що охоплюють різні аспекти інвестиційної привабливості та супроводу інвесторів у ЄС та Україні. У цьому контексті роль міжнародних рейтингових агентств у формуванні оцінювання інвестиційного клімату описують В. Смесова та Є. Яськов [1], підкреслюючи значущість комплексного підходу до аналізу ризиків і можливостей країни. Інвестиційну привабливість України досліджують Ю. Нікольчук та О. Лопатовська [2], звертаючи увагу на проблеми правового та інституційного середовища, а також на необхідність упровадження таких сучасних механізмів, як «єдине вікно» та програми післяінвестиційної підтримки, для підвищення ефективності залучення капіталу.

На економічній безпеці та управлінні підприємствами в умовах екологічної економіки зосереджують увагу В. Смесова та співавтори [3], підкреслюючи роль інноваційних технологій і цифровізації для стійкого розвитку та зменшення інвестиційних ризиків. Інновації як підґрунтя соціально-економічного розвитку аналізують В. Смесова, Н. Федорова та В. Побива [4], обґрунтовуючи важливість синхронізації інноваційної політики з інституційними механізмами підтримки інвестицій. Методологічні підходи до оцінювання економічної безпеки регіонів розкривають В. Смесова та колеги [5], підтверджуючи значення інтеграції управлінських,

нормативно-правових і економічних інструментів для ефективного супроводу інвестицій.

З огляду на це, значення структурованої роботи агентств із залучення інвестицій у Європі підкреслює Дж. Кноеріх [6], акцентуючи на ролі регіональних офісів, механізмах післяінвестиційного супроводу та персоналізованої підтримки інвесторів для формування довгострокових інвестиційних відносин. У World Investment Report глобальні тенденції залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) висвітлює UNCTAD [7], демонструючи ефективність державних агентств і цифровізації процедур у підвищенні привабливості країн. Практики інвестиційного супроводу в країнах OECD порівнюють А. де Кромбрюге і С. Мур [8], зосереджуючи увагу на ролі цифрової економіки та електронного урядування для оптимізації процесів і підвищення прозорості.

Офіційні вебсайти CzechInvest [9], Business France [10], Germany Trade & Invest [11] та Polish Investment and Trade Agency [12] демонструють приклади організаційної структури агентств, механізми взаємодії з інвесторами, інтеграцію із законодавством і використання цифрових платформ для спрощення процедур.

Специфіку української моделі супроводу інвесторів представлено на офіційному вебсайті UkraineInvest [14], де підкреслено обмежений рівень автономії та часткову інтеграцію з законодавством, що створює потребу в запровадженні європейських практик. Статистичні дані щодо притоків ПІІ в країни ЄС представляє UNCTAD (2025) [15; 16; 17; 18; 19], що дає змогу оцінити ефективність інституційних моделей і порівняти їх з українським досвідом. Детермінанти інвестиційної привабливості України в умовах глобальної економічної турбулентності аналізує Д. Місюров [20], окреслюючи ключові перешкоди та чинники, що впливають на прийняття рішень інвесторами.

Отже, аналіз зазначених джерел засвідчує, що ефективний супровід інвесторів базується на комплексному підході, який поєднує інтеграцію законодавства, цифровізацію процесів, централізовану та регіональну структуру агентств, механізми післяінвестиційної підтримки та персоналізований супровід, що

забезпечує підвищення привабливості країн для прямих іноземних інвестицій.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є здійснення порівняльне дослідження функціонування державних інституцій у сфері залучення інвестицій у країнах Європи та в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Залучення інвестицій, особливо з зовнішніх джерел, є визначальним чинником економічного розвитку держави та її окремих секторів. Інвестиційна привабливість постає одним із ключових показників економічної ефективності країни, оскільки інвестиції формують основу сталого економічного зростання та забезпечують макроекономічну стабільність [1].

Іноземні інвестиції стимулюють зростання ВВП, розширення підприємницької діяльності та скорочення рівня безробіття. Вони впливають на діяльність усіх категорій суб'єктів господарювання, визначаючи перспективи їхнього розвитку, фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку. Отже, іноземні інвестиції відіграють вирішальну роль у розвитку пріоритетних секторів економіки країни [2].

Нестабільна політична ситуація, наслідки пандемії COVID-19, введення карантинних обмежень, військові дії, економічний спад, ризики втрати майна, корупція та зростання тіньової економіки суттєво вплинули на обсяг іноземних інвестицій в Україну. Водночас стратегічний курс країни на європейську інтеграцію, досягнення цілей сталого розвитку, розв'язання актуальних екологічних проблем, а також модернізація промисловості та стимулювання науково-технологічного розвитку на основі інновацій зумовлюють впровадження реформ, що спрямовані на покращення інвестиційного клімату та подолання наявних викликів [3].

Державне регулювання інвестиційної діяльності забезпечує реалізацію інвестиційної, економічної, інноваційно-технічної та соціальної політики держави. Зростання обсягів інвестицій до 2022 р. свідчить про підвищений інтерес іноземних інвесторів до України та збільшення інвестиційних потоків. У цьому контексті

важливим завданням державних органів є створення сприятливих умов для залучення інвестиційних ресурсів у національну економіку. Це досягається через оптимізацію інвестиційного клімату, удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази, що регулює інвестиційну діяльність, упровадження ефективних механізмів стимулювання інвесторів, зокрема надання податкових пільг і податкових канікул, а також усунення адміністративних перешкод і спрощення бюрократичних процедур [4].

Державне регулювання визначає також пріоритетні сфери задоволення суспільних потреб на рівні підприємств, регіонів і національної економіки, зокрема в галузях соціального захисту, інноваційно-технічних розробок, створення нових підприємств і робочих місць, підтримки впровадження відкриттів і винаходів в агропромисловому комплексі та виробництві будівельних матеріалів, а також забезпечення економічної та інвестиційної безпеки. Надання державних пільг інвесторам, які реалізують проєкти у виробництві, освіті, культурі, охороні навколишнього середовища та охороні здоров'я, стає додатковим стимулом для розвитку інвестиційної діяльності [5].

Для порівняльного аналізу ефективності діяльності інституцій, створених для залучення інвестицій, обрано провідні агентства ЄС та України. У таблиці 1 представлено організаційно-інституційні структури, головні функції, рівень взаємодії із законодавчими рамками та особливості супроводу інвесторів. Аналіз охоплює приклади Німеччини, Польщі, Чехії та Франції, що демонструють високий рівень автономії агентств, спеціалізацію департаментів та інтеграцію в законодавче поле, забезпечуючи ефективне залучення й підтримку інвестицій. Діяльність української установи UkraineInvest свідчить про досягнення у сфері консультаційної підтримки та просування країни як інвестиційно привабливого ринку, проте також виявляє недостатню автономію та слабку координацію із законодавчою й регіональною системами. У таблиці 1 наведено візуальне порівняння підходів до організації інституційної діяльності та їхній вплив на інвестиційний клімат.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз інституцій ЄС та України

Країна	Назва інституції	Організаційно-інституційна структура	Головні функції	Взаємодія з законодавством
Німеччина	Germany Trade & Invest (GTAI)	Федеральна установа з департаментами економічного аналізу, регіональних проєктів, супроводу інвесторів	Залучення інвестицій, підтримка aftercare, інформаційний супровід	Висока інтеграція з законами щодо FDI та податкових стимулів
Польща	Polish Investment and Trade Agency (PAIH)	Центральна установа з департаментами супроводу інвестицій, взаємодії з регіонами	Консультації, промоція, супровід інвесторів, aftercare	Чітке дотримання законодавства щодо податкових стимулів і дозволів
Чехія	CzechInvest	Агентство з департаментами промоції, технічної оцінки, роботи з регіональними партнерами	Консультації, оцінювання проєктів, доступ до податкових стимулів, aftercare	Інтеграція з національними законами щодо інвестицій, цифрові платформи
Франція	Business France	Агентство з департаментами зовнішньо-економічних зв'язків, регіонального розвитку, інноваційних проєктів	Залучення інвестицій, маркетинг, інформаційний супровід, консультації	Тісна взаємодія із законодавчими органами та місцевою владою

продовження таблиці 1

Україна	Ukraine-Invest	Консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України	Просування України, аналітика, консультації для інвесторів	Часткова інтеграція із законодавством, обмежена автономія, координація з численними органами влади
---------	----------------	--	--	--

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7; 8; 9; 10; 11]

Аналіз діяльності інституцій, створених для залучення інвестицій у країнах ЄС та Україні, дає змогу сформулювати декілька ключових висновків.

По-перше, провідні європейські агентства, зокрема Germany Trade & Invest, Polish Investment and Trade Agency, CzechInvest і Business France, демонструють високий рівень організаційної автономії та чітку спеціалізацію департаментів, що забезпечує комплексний супровід інвесторів, зокрема промоцію, консультації, оцінювання проєктів та післяінвестиційну підтримку. Високий рівень інтеграції з національним законодавством і цифровими платформами сприяє оптимізації процесів залучення інвестицій і мінімізації адміністративних перешкод.

По-друге, досвід європейських агентств свідчить про ефективність поєднання законодавчої підтримки, податкових стимулів і структурованого інформаційного супроводу інвесторів, що забезпечує стабільність інвестиційних потоків і підвищує привабливість країни для зовнішніх інвесторів.

По-третє, діяльність UkraineInvest демонструє позитивні тенденції у сфері просування України як інвестиційно привабливого ринку та надання консультаційної підтримки. Водночас спостерігається часткова інтеграція з нормативно-правовим полем та обмежена автономія організації, що ускладнює координацію дій між центральними й регіональними органами влади і знижує ефективність супроводу інвесторів у порівнянні з європейськими прикладами.

Отже, порівняльний аналіз свідчить про структурні та законодавчі прогалини в Україні, які потребують усунення. Впровадження механізмів повної інтеграції із законодавством, підвищення автономії інституцій і цифровізації процесів супроводу інвесторів може суттєво підвищити ефективність державної політики щодо залучення інвестицій і сприяти зростанню інвестиційної привабливості країни.

Процедури супроводу інвесторів у країнах ЄС значною мірою відрізняються від української практики як за організаційною структурою, так і за рівнем інтеграції законодавчих, адміністративних і цифрових механізмів. У країнах ЄС впроваджено комплексні моделі підтримки інвесторів, що поєднують функції інформаційного консультування, надання дозволів і ліцензій, а також програми післяінвестиційного супроводу. Центральною особливістю таких агентств є інтеграція механізмів «єдиного вікна», що надає інвесторам змогу отримувати всі необхідні послуги та консультації в межах одного органу, скорочуючи адміністративні перешкоди та підвищуючи ефективність процесів прийняття рішень.

Німецьке агентство Germany Trade & Invest реалізує концепцію комплексного супроводу інвесторів, поєднуючи інформаційне консультування, юридичну підтримку та допомогу в пошуку партнерів. Агентство використовує централізовані цифрові платформи для оброблення запитів інвесторів, що сприяє координації роботи регіональних представництв і забезпечує швидке реагування на законодавчі зміни та запити бізнесу. Механізми «єдиного вікна» в Німеччині інтегровані в систему державних сервісів і охоплюють послуги з податкового консультування, отримання дозволів на будівництво та працевлаштування, що істотно знижує ризики для інвесторів і прискорює процес реалізації інвестиційних проєктів. Сервіси післяінвестиційної підтримки передбачають регулярний моніторинг діяльності інвестора, консультування щодо розширення бізнесу та допомогу щодо взаємодії з місцевою владою, що сприяє підвищенню довіри інвесторів до державних інституцій.

Подібна практика спостерігається в Польщі, де діяльність Polish Investment and Trade Agency побудована на принципах інтеграції

«єдиного вікна» та системи сервісного обслуговування. Центральне й регіональні представництва агентства координують процеси отримання податкових пільг, дозволів і ліцензій, забезпечуючи прозорість процедур і скорочення часових витрат для інвесторів. Важливим аспектом є цифровізація процесів оброблення запитів, що дає змогу оперативно надавати рекомендації та інформацію про інвестиційні стимули, а також забезпечує доступ до актуальних нормативно-правових актів. Програми післяінвестиційної підтримки в Польщі передбачають постійний моніторинг реалізації проєктів, надання допомоги в розв'язанні адміністративних проблем і сприяння залученню додаткових ресурсів для розвитку бізнесу, що забезпечує довгострокову стабільність інвестиційних потоків.

CzechInvest у Чехії застосовує цифрові платформи для організації процедур «єдиного вікна», поєднуючи консультації, супровід юридичних аспектів і доступ до податкових стимулів. Інвестори мають змогу подавати документи онлайн, отримувати консультації щодо законодавчих вимог і використовувати інформаційні ресурси для оцінки перспективності інвестиційних проєктів. Сервіси післяінвестиційного супроводу в Чехії зорієнтовані на підтримку вже чинних інвестицій, розроблення стратегій розширення бізнесу та сприяння впровадженню інноваційних рішень у виробничі процеси. Такий підхід забезпечує високий рівень задоволеності інвесторів і стимулює повторні інвестиції.

Французьке агентство Business France реалізує багаторівневу модель супроводу, що охоплює інформаційне консультування, координацію взаємодії з регіональними адміністраціями та надання консультацій щодо податкових стимулів. Механізми «єдиного вікна» у Франції інтегровані з національними й регіональними сервісами, що надає інвесторам змогу отримувати комплексні послуги без необхідності взаємодії з декількома державними органами. Система сервісного обслуговування забезпечує оперативну підтримку в розв'язанні адміністративних проблем, а програми післяінвестиційної підтримки передбачають регулярне консультування, моніторинг результатів діяльності та сприяння в

пошуку нових партнерів і ресурсів для розвитку бізнесу. Розвинені цифрові платформи сприяють ефективному опрацюванню даних і оперативному реагуванню на запити інвесторів.

В Україні процедура супроводу інвесторів через UkraineInvest характеризується нижчим рівнем інтеграції та автономності. Механізми «єдиного вікна» перебувають на стадії формування, а інвесторам часто доводиться взаємодіяти з численними органами влади, що ускладнює процес отримання дозволів і ліцензій. Система сервісного обслуговування є менш структурованою, що обмежує швидкість реагування на запити та потребує посилення координації між центральними й регіональними структурами. Програми післяінвестиційної підтримки в Україні переважно зосереджені на наданні консультацій і просуванні країни як інвестиційно привабливого ринку, проте відсутній комплексний підхід до моніторингу проєктів і підтримки розширення бізнесу. Рівень цифровізації процесів управління також суттєво нижчий у порівнянні з країнами ЄС, що впливає на ефективність і швидкість прийняття рішень.

Отже, ключові відмінності в процедурах супроводу інвесторів між країнами ЄС та Україною виявляються в структурній автономії агентств, інтеграції механізмів «єдиного вікна», рівні сервісного обслуговування, комплексності програм післяінвестиційної підтримки та ступені цифровізації управлінських процесів. Європейські агентства демонструють високу ефективність завдяки поєднанню законодавчої підтримки, централізованих сервісів і цифрових платформ. Натомість Україна потребує вдосконалення організаційної структури, підвищення автономії агентства, розвитку комплексних механізмів супроводу й цифровізації процесів для зростання інвестиційної привабливості та ефективності державної політики залучення інвестицій.

Аналіз представлених даних щодо притоків ПІІ в країнах ЄС за 2020–2024 рр. дає змогу сформулювати декілька важливих висновків.

По-перше, загальна динаміка ПІІ демонструє суттєві коливання навіть у розвинених економіках, що свідчить про вплив глобальних

економічних, політичних і соціальних чинників на інвестиційний потік. Наприклад, Німеччина, яка традиційно є однією з провідних країн-реципієнтів для іноземного капіталу, демонструє пікове зростання в 2021 р. (74 162 млн дол. США), після чого спостерігається поступове зниження до 5716 млн дол. США в 2024 році. Такі коливання можуть бути пов'язані з впливом глобальних криз, регуляторних змін і переорієнтації міжнародних корпорацій.

Таблиця 2.

Притоки ПІІ (FDI inflows) для країн ЄС 2020-2024

Країна	2020 (inward FDI, млн дол. США)	2021 (млн дол. США)	2022 (млн дол. США)	2023 (млн дол. США)	2024 (млн дол. США)
Німеччина	64 391	74 162	53 356	52 039	5 716
Польща	15 779	30 661	35 144	28 362	12 740
Чехія	9 411	9 051	9 248	9 416	10 165
Румунія	3 432	10 606	11 149	7 296	6 201
Хорватія	176	4 931	3 926	3 152	4 377
Нідерланди	-131 780	-27 618	-80 272	-184 352	9 275

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16; 17; 18; 19]

По-друге, країни Центрально-Східної Європи, зокрема Польща й Чехія, демонструють стабільнішу тенденцію зростання притоків ПІІ, що вказує на позитивний ефект від створення прозорого правового простору, інституцій підтримки інвестицій і активної політики залучення інвесторів. Польща, наприклад, збільшила притоки інвестицій із 15 779 млн дол. США в 2020 р. до 35 144 млн дол. США в 2022 р., що підкреслює її конкурентоспроможність у регіоні. Чехія демонструє помірне, але стабільне зростання, що свідчить про стійкість інвестиційного клімату та ефективну діяльність агентств підтримки інвесторів.

Румунія та Хорватія демонструють значне зростання притоків ПІІ в перші роки аналізованого періоду, проте згодом спостерігається спад, що може бути пов'язано з внутрішніми економічними коливаннями та потребою вдосконалення регуляторного середовища. Це підкреслює важливість комплексного підходу до залучення інвестицій, що охоплює законодавчі ініціативи, інституційну підтримку та надання стимулів для довгострокових вкладень.

Особливого значення набуває досвід Нідерландів, де протягом 2020–2023 рр. зафіксовано від'ємні значення ПІІ. Така ситуація пояснюється специфікою країни як транзитного хабу для інвестицій, де міжнародні корпорації здійснюють структурний перерозподіл капіталу. Високі або від'ємні показники притоків ПІІ не завжди відображають фактичний рух інвестицій в економіку країни. З огляду на це, аналіз статистичних даних потребує врахування інституційного та регуляторного контексту.

Здійснений аналіз засвідчує, що ефективність інституцій, відповідальних за залучення інвестицій, прозорість законодавчого простору та макроекономічна стабільність визначають підтримку та зростання інвестиційних потоків. Країни з розвиненими інституційними механізмами – Польща й Чехія – демонструють відносну стабільність і поступове зростання ПІІ. Натомість економіки з високим рівнем глобальної інтеграції – Німеччина та Нідерланди – виявляють підвищену чутливість до зовнішніх шоків і коливань на міжнародних ринках капіталу. Комплексний підхід до управління інвестиційним кліматом і створення сприятливих умов для довгострокових іноземних інвестицій залишається пріоритетним завданням для країн ЄС.

Іноземні компанії, які інвестували в агропромисловий сектор і виробництво високотехнологічного обладнання, зіткнулися з непередбачувано високими митними платежами на імпорт компонентів. Непрогнозованість митних зборів спричинила зростання собівартості продукції, затримки виробничих процесів і, в окремих випадках, призвела до часткового чи повного виведення інвестицій з України [20].

Чинна модель супроводу іноземних інвесторів в Україні базується на діяльності UkraineInvest. Агентство забезпечує консультаційну, правову й аналітичну підтримку, сприяє оформленню документів і доступу до пільг у межах програм підтримки великих інвестиційних проєктів. Функціонуючи як «точка входу» для інвесторів, воно істотно скорочує бюрократичні процедури та надає орієнтири на початковому етапі діяльності. Водночас ефективність цієї моделі в порівнянні з практиками провідних європейських інвестиційних агентств залишається обмеженою.

Порівняння з міжнародним досвідом виявляє низку системних обмежень. Українська модель характеризується недостатньою цифровізацією процесів, обмеженим рівнем післяінвестиційної підтримки та мінімальною автономією агентства. Спостерігається недостатня спроможність оперативно реагувати на запити інвесторів і впливати на регуляторне середовище. Обмеженість фінансових і кадрових ресурсів унеможливорює повноцінне забезпечення потреб інвесторів на всіх етапах інвестиційного циклу – від підготовки проєкту до його реалізації та моніторингу.

У міжнародній практиці інвестиційні агентства активно застосовують цифрові інструменти, рішення електронного урядування та комплексні механізми сприяння інвесторам і післяінвестиційної підтримки. Такий підхід забезпечує повний цикл супроводу – від пошуку проєктів і перевірки відповідності до отримання дозволів, підтримки розширення бізнесу й контролю дотримання стандартів. Поєднання активної промоції, цифрових сервісів, правової передбачуваності та післяінвестиційного обслуговування підвищує конкурентоспроможність країни як реципієнта іноземних інвестицій і усуває перешкоди для входу на ринок і масштабування бізнесу.

Аналіз української моделі виявляє як позитивні аспекти, так і системні недоліки. До переваг належать такі: функціонування агентства як «точки входу», надання базових послуг, формування бази проєктів, аналітична підтримка та комунікація. Водночас виявляються обмежена автономія, недостатня ресурсна база, неузгодженість процедур, фрагментарність післяінвестиційної

підтримки, обмежена цифровізація, недостатня підтримка на регіональному рівні та слабка координація між центральними й регіональними органами влади.

Для підвищення ефективності супроводу інвесторів необхідно реалізувати комплекс заходів.

По-перше, розширення автономії та повноважень UkraineInvest надасть агентству змогу оперативно ухвалювати рішення без залучення численних державних інстанцій, що прискорить процеси й підвищить привабливість для інвесторів.

По-друге, посилення цифрових сервісів і створення єдиної платформи «єдиного вікна» уможливить оформлення всіх необхідних заявок – від подання інвестиційного проєкту до отримання дозволів, пільг і ліцензій. Така платформа сприятиме прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

По-третє, розвиток системної післяінвестиційної підтримки забезпечить супровід чинних бізнесів, моніторинг, допомогу в розв’язанні регуляторних, логістичних і правових проблем, пошук локальних партнерів і сприяння реінвестуванню. Це підвищить довіру інвесторів і стимулюватиме довгострокові проєкти.

По-четверте, ефективна координація з регіональними органами влади дасть змогу регіонам активно залучати інвесторів, надавати пільги та спрощувати процедури, формуючи широку мережу підтримки.

По-п’яте, підвищення кадрового потенціалу й фінансування агентства забезпечить кваліфіковану експертизу для консультацій, моніторингу та підтримки після інвестування.

По-шосте, формування прозорої нормативно-правової бази та стабільної регуляторної політики мінімізує непередбачувані зміни правил, гарантує захист інвесторів і передбачає чіткі механізми пільг, стимулів, митних і податкових процедур.

Нарешті, інтеграція інвестиційної політики з іншими стратегічними цілями розвитку – цифровізацією, «зеленою» трансформацією, інноваціями й промисловим відновленням – перетворить інвестиції на рушій модернізації економіки, створення робочих місць, розвитку технологій і підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3.

**Порівняння ключових елементів супроводу інвесторів
демонструє різницю між українською моделлю та
європейськими практиками**

Критерій	Стан в Україні (UkraineInvest)	Очікуваний стандарт
Статус агентства та автономія	Консультативнодорадчий орган, обмежена автономія, багаторівнева координація	Повна або значна автономія, право ухвалювати оперативні рішення
Цифрові сервіси / Singlewindow	Початкові кроки: онлайн-довідник, консультації, база проєктів; повного цифрового «вікна» немає	Повна цифровізація: онлайн-заявки, реєстри, документообіг, e-services
Aftercare / супровід після інвестування	Є надання консультацій, допомога в документах, система є фрагментарною	Системний after- care: моніторинг, підтримка, розвиток, реінвестування
Регуляторна передбачуваність / законодавча база	Є закон про підтримку великих проєктів, проте зміни часті, нестабільність, бюрократія	Чіткі, стабільні правила, передбачувана політика, мінімум змін
Регіональна координація	Переважно центр; недостатній розвиток регіональної мережі	Ефективна регіональна мережа агентств + місцева влада + бізнес
Ресурси (людські, бюджет)	Обмежені, потреба в додатковому фінансуванні та експертизі	Адекватне фінансування, кваліфікований персонал, доступ до зовнішніх джерел

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19]

Здійснений аналіз засвідчує, що чинний підхід в Україні має певні позитивні результати, проте для формування надійного, стабільного та конкурентоспроможного механізму залучення й утримання інвесторів необхідне суттєве вдосконалення. Воно охоплює розширення автономії агентства, цифровізацію процесів, розвиток системи післяінвестиційної підтримки, активну регіональну координацію, підвищення ресурсного й кадрового потенціалу, стабільну законодавчу політику та інтеграцію інвестиційної політики зі стратегічними векторами розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме залученню якісного капіталу, стимулюватиме реінвестування й підтримуватиме модернізацію, інновації та сталий розвиток економіки країни.

Висновки. Аналіз діяльності державних інституцій, відповідальних за залучення та супровід інвесторів у країнах ЄС і в Україні, дає змогу констатувати суттєві відмінності в організаційно-інституційних підходах та ефективності взаємодії з інвестиційними суб'єктами. Європейські агентства характеризуються високим рівнем автономії, чіткою регуляторною передбачуваністю, інтегрованістю цифрових сервісів і системою комплексного супроводу інвесторів, що охоплює весь цикл – від попереднього оцінювання проєктів до підтримки після реалізації інвестицій. Такий підхід забезпечує швидке реагування на потреби інвесторів, мінімізацію бюрократичних перешкод і підвищення привабливості країн для ПІІ.

Українська модель супроводу інвесторів, представлена установою UkraineInvest, має низку позитивних елементів, зокрема консультаційну й аналітичну підтримку, формування бази інвестиційних проєктів і функцію «точки входу» для інвесторів. Водночас обмежена автономія агентства, недостатній рівень цифровізації, фрагментарність програм післяінвестиційної підтримки та слабка регіональна координація знижують ефективність його діяльності й створюють додаткові перешкоди для інвесторів. Ці чинники зумовлюють потребу вдосконалення процесів супроводу та інтеграції української практики з міжнародними стандартами.

Порівняльний аналіз показує, що для підвищення конкурентоспроможності України як інвестиційного середовища важливо забезпечити стабільність і передбачуваність законодавчої бази, активізувати цифровізацію процесів і запровадити комплексний супровід інвесторів на всіх етапах. Розширення повноважень агентства, посилення координації між центральними та регіональними органами влади, розвиток системи підтримки чинних інвесторів і підвищення ресурсного потенціалу створять сприятливіші умови для іноземних і внутрішніх інвестицій.

Загалом порівняльне дослідження свідчить про значний потенціал реформування української системи інвестиційного супроводу з урахуванням досвіду країн ЄС. Це забезпечить не лише зростання обсягів інвестицій, а й сприятиме сталому розвитку економіки, створенню нових робочих місць, впровадженню інноваційних технологій і зміцненню конкурентних позицій України на міжнародному ринку.

ПОРІВНЯННЯ ПРОЦЕДУР СУПРОВОДУ ІНВЕСТИТОРІВ У КРАЇНАХ ЄС І В УКРАЇНІ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Дослідження спрямоване на формування цілісного наукового уявлення про інституційні, організаційні, правові та цифрові механізми супроводу інвесторів у країнах Європейського Союзу та в Україні, а також визначення їхньої ефективності та окреслення напрямів модернізації державної інвестиційної політики України. Емпіричну основу становлять статистичні дані UNCTAD, OECD, Євростату та національних статистичних служб європейських країн та України за 2020-2024 рр., а також офіційні звіти Deutsche Trade & Invest, Польського агентства з інвестицій та торгівлі, CzechInvest, Business France та UkraineInvest. Було використано системний, порівняльний, інституційний, структурно-функціональний і змістовний аналіз нормативно-правових актів, що дало змогу визначити рівень автономії відповідного відомства, інтеграцію цифрових послуг і специфіку постінвестиційної

підтримки. Порівняльний аналіз показав, що європейські країни характеризуються добре розвинутою багаторівневою інституційною архітектурою підтримки інвесторів, яка поєднує автономію агентств, регуляторну стабільність, комплексну цифровізацію процедур та системну модель подальшого супроводу. Зокрема Польща та Чехія демонструють стабільне зростання прямих іноземних інвестицій, що свідчить про ефективність їхніх інституційних механізмів. Водночас в Україні спостерігається фрагментація адміністративних процедур, відсутність автономії інвестиційних агентств, низький рівень інтеграції цифрових процесів, складні дозвільні процедури та регуляторна непередбачуваність. Це створює перешкоди для інвесторів та обмежує довгострокову інвестиційну активність. Ефективність підтримки інвесторів залежить від якості інституційної взаємодії, стабільності регуляторної системи та рівня цифрової інтеграції. Для України ключовими заходами є запровадження єдиного цифрового вікна, розширення повноважень UkraineInvest, посилення координації між органами влади, забезпечення регуляторної передбачуваності та створення регіональної мережі інвестиційних центрів. Впровадження ефективних європейських практик може підвищити інвестиційну привабливість країни, сприяти модернізації економіки та інтегрувати її в європейський економічний простір.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, супровід інвесторів, прямі іноземні інвестиції, агентства з залучення інвестицій, механізм «єдиного вікна», цифровізація державного управління, інституційний аналіз, модернізація управління, порівняльний аналіз.

Author Contributions: Conceptualization, D.M.; Writing – original draft, D.M.; Writing – review & editing, D.M. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Smiesova, V.L., & Yaskov, Ye. O. (2023). Rynok mizhnarodnykh reitynhovykh ahentstv ta pidkhody do otsiniuvannia investytsiinoi pryvabyvosti krainy [The market of international rating agencies and approaches to assessing the investment attractiveness of a country]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*, 1(58), (pp. 270-283) [in Ukrainian].
2. Nikolchuk, Yu.M., & Lopatovska, O.O. (2023). Investytsiina pryvabyvist Ukrainy: osnovni tendentsii, problemy ta kliuchovi vektory vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: main trends, problems and key vectors for solutions]. *Innovatsii ta stalyyi rozvytok – Innovation and Sustainability*, 1, (pp. 164-175). Retrieved from: <https://surl.li/bvqenj> [in Ukrainian].
3. Smiesova, V., Tiutchenko, S., Ivanova, M., Tryfonova, O., Shvets, V., & Dudnyk, A. (2024). Economic security and enterprise management in the conditions of an environmental economy as a basis for sustainable development. *International Journal of Environmental Technology and Management. Special Issue: Innovative Environmental Technologies and Management*, 27(1-2), (pp. 110-128). Retrieved from: <https://ideas.repec.org/a/ids/ijetma/v27y2024i1-2p110-128.html> [in English].
4. Smiesova, V.L., Fedorova, N.Ye., & Pobyva, V.O. (2020). Innovatsii yak osnova sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krain svitu [Innovations as a basis for socio-economic development of world countries]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 31, (pp. 109-115). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-17> [in Ukrainian].
5. Smiesova, V., Ovcharenko, O., Korotka, L., Kuchkova, O., & Karpenko, R. (2022). Economic security of regions: A methodological approach to assessment, management, and legal regulation. *Region*, 9(1), (pp. 83-100). Retrieved from: <https://surl.li/fkkmex> [in English].
6. Knoerich, J. (2021). The distinct contribution of investment promotion agencies' branch offices in bringing Chinese multinationals to Europe. *Journal*

of *World Business*, 56, Article 101214. Retrieved from: <https://surl.li/fuelmk> [in English].

7. *World Investment Report 2024: Investment facilitation and digital government*. (n.d.). (2024). *unctad.org*. Retrieved from: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2024> [in English].

8. de Crombrughe, A., & Moore, S. (2021). Investment Promotion and the Digital Economy: A Comparative Analysis of Investment Promotion Practices across the OECD. *www.oecd.org*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/investment/> [in English].

9. CzechInvest official website. (n.d.). *www.czechinvest.org*. Retrieved from: <https://www.czechinvest.org> [in Czech].

10. Business France official website. (n.d.). *www.businessfrance.fr*. Retrieved from: <https://www.businessfrance.fr> [in French].

11. Germany Trade & Invest official website. (n.d.). *www.gtai.de*. Retrieved from: <https://www.gtai.de> [in German].

12. Polish Investment and Trade Agency official website. (n.d.). *www.paih.gov.pl*. Retrieved from: <https://www.paih.gov.pl> [in Polish].

13. UkraineInvest official website. (n.d.). *ukraineinvest.gov.ua*. Retrieved from: <https://ukraineinvest.gov.ua> [in Ukrainian].

14. World Investment Report 2025: Country fact sheet – Germany (Inward FDI flows 2020–2024). (n.d.). (2025). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir_fs_de_en.pdf [in English].

15. World Investment Report 2025: Country fact sheet – Poland. (n.d.). (2025). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir_fs_pl_en.pdf [in English].

16. World Investment Report 2025: Country fact sheet – Romania. (n.d.). (2025). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir_fs_ro_en.pdf [in English].

17. World Investment Report 2025: Country fact sheet – Croatia. (n.d.). (2025). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir_fs_hr_en.pdf [in English].

18. World Investment Report 2025: Country fact sheet – Netherlands. (n.d.). (2025). *unctad.org*. Retrieved from: https://unctad.org/system/files/non-official-document/wir_fs_nl_en.pdf [in English].

19. Misyuryov, D. (2025). Determinanty investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy v konteksti hlobalnoi ekonomichnoi turbulentnosti [Determinants of investment attractiveness of Ukraine in the context of global economic turbulence]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public*

Administration and Regional Development, 27, (pp. 180-210). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2025.27.08> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Дмитро Місюр'юв, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: misyuryov.d@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

Dmytro Misyuryov, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: misyuryov.d@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4647-7304>.

Misyuryov, D. (2025). Comparison of investor support procedures in EU countries and Ukraine in the context of public administration modernization. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1426-1447. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.15>

DOI 10.34132/pard2025.30.16

Отримано: 5 серпня 2025
Змінено: 4 листопада 2025
Прийнято: 26 листопада 2025
Опубліковано:
30 грудня 2025

Received: 5 August 2025
Revised: 4 November 2025
Accepted: 26 November 2025
Published:
30 December 2025

Andriy Sachenko

CATEGORICAL APPARATUS FOR RESEARCHING STATE WATER SUPPLY POLICY

The article provides for a comprehensive scientific study of the categorical apparatus of state policy in the sphere of water supply and water resources protection. The relevance of the topic is explained by the urgent need to modernize the water sphere of Ukraine, which already faces the challenges of climate change, infrastructure deterioration, and the aftermath of military operations at the current stage. In the beginning, the article underlines that the efficiency of the reforming sector directly depends on the clear comprehension of an object of management and elimination of terminological discrepancies in legislation and scientific literature. Throughout the work, the main attention was paid to the delimitation of such concepts as «politics», «state policy», «water supply», and «water supply». Based on an analysis of works of domestic and foreign scientists and the main positions of regulatory legal acts (in particular, the EU Water Framework Directive and the Water Strategy of Ukraine until 2050), it has been substantiated that the term «water supply» is much broader in meaning compared with the concept of «water supply». It is proved that water supply embraces not only the technological process of transporting water to the consumer but also includes environmental, security, social, and economic facets of managing available water resources.

The content of the mechanisms of water supply policy is analyzed in the article in detail: institutional (basin principle-based management),

social (guaranteeing the sanitary well-being of the population), economic (water as a factor of production in agriculture and industry) and security (stability of the system in conditions of war and emergency situations). What is expressed separately is the influence of military factors, in particular, the undermining of the Kakhovka HPP, on the transformation of approaches to water supply as an element of national stability.

The scientific novelty of the work lies in the formation of the author's definition of «state water supply policy». It is defined as the purposeful activity of state authorities which, through a system of organizational, legal and economic measures, creates conditions for guaranteed access of the population and the economy to high-quality water, taking into account the need for sustainable resource management.

The results contribute to practical significance for the improvement of regional strategies of development of water management and further harmonization of Ukrainian legislation according to European standards.

Keywords: *state policy, water supply, regional policy, water resources, categorical apparatus, public administration, water security, sustainable development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективність реформування водної галузі України значною мірою залежить від чіткого розуміння об'єкта управління. Попри нагальну потребу в модернізації інфраструктури та забезпечення потреб населення, на практиці спостерігається невідповідність державної політики вимогам раціонального водокористування. Особливої гостроти ця проблема набуває на регіональному рівні, де формується баланс між наявними ресурсами та потребами споживачів.

Опрацювання наукових праць свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування базових понять водозабезпечення. Зокрема, досі не сформульовано загальноприйнятого визначення «державної політики водозабезпечення», а увага дослідників часто фокусується лише на технічних аспектах водопостачання. Така термінологічна невизначеність ускладнює нормотворчий процес та практичну реалізацію управлінських рішень, що вимагає глибокого наукового

осмислення сутності політики водозабезпечення як окремої категорії державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про значну увагу до проблем водопозабезпечення. Питання водної політики досліджувалось фахівцями, серед яких О. Ключ [1], Н. Вострікова [2], Е. Салієва [3], К. Рябець [4], О. Яроцька [5], І. Пашенюк [6] та багато інших.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, на сьогодні відсутні комплексні дослідження, які б розглядали водозабезпечення як організаційну систему на регіональному рівні. Це ускладнює розробку узгоджених регіональних стратегій та механізмів управління. Крім того, значна частина вищевказаних праць була присвячена саме організації функціонування підприємств з постачання та відведення води, а також підвищенню якості води, відповідно науковий аналіз задоволення потреб у воді, а також стратегічну політику та заходи, які гарантують якісне водозабезпечення вказані роботи не розкривали.

Необхідність формування ефективної регіональної політики водозабезпечення вимагає подолання цих прогалин.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою цієї статті є комплексне визначення й обґрунтування категорійного апарату дослідження державної політики водозабезпечення, зокрема на регіональному рівні, шляхом розмежування ключових понять («політика», «державна політика», «водозабезпечення», «водопостачання») та формування власної дефініції державної політики водозабезпечення, що враховує сучасні виклики та вимоги раціонального водокористування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регіональний рівень є критично важливим, оскільки саме тут територіальні чинники (географічні, гідрогеологічні, кліматичні) найбільше впливають на доступність, якість та вартість водних ресурсів.

Відповідно сучасний стан державної політики водозабезпечення не відповідає вимогам раціонального водокористування, що безумовно потребує поглиблення наукових розробок в напрямку дослідження забезпечення регіонів водою. В результаті чого постає необхідним визначення понятійного апарату дослідження.

На сьогодні поняття «політика» є одним із найбільш часто вживаних слів і водночас одним із найбільш неоднозначних термінів:

– античний філософ Аристотель в своєму трактаті «Політика» визначав політику як дії громадян, які направлені на спілкування з позиції «громадянин-держава» і є природними для людини як для суспільної істоти [7];

– у новий час Максом Вебером політика розглядається, як прагнення до участі у владі або до впливу на розподіл влади чи то між державами, чи то всередині держави між групами людей [8];

– у політологічному енциклопедичному словнику рекомендованому Міністерством освіти і науки України наводиться наступне визначення політики: «Політика – сфера суспільних відносин в якій здійснюються здобуття та реалізація влади, збалансування соціальних інтересів, формування політичних інститутів, прийняття та виконання владних рішень» [9];

– у навчальному посібнику «Загальна теорія політики» політика визначена як діяльність по управлінню суспільними процесами, що включає вирішення всіх проблем, крім моральних, авторитарне розподілення цінностей та регулювання конфліктів [10].

Аналізом трактування терміну політика, які наводяться у сучасних наукових виданнях виявлені наступні приклади визначень цього терміну, що представлені у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Тлумачення терміну «політика»

Автор	Визначення
Ковбасюк Ю.	Середовище взаємодії між різними соціальними групами, партіями, націями, народами, державами, владою і населенням, а також громадянами та їх об'єднаннями.
Шаповалова І.	Організаційна, регулятивна і контрольна сфера суспільства, в межах якої здійснюється діяльність по реалізації потреб та інтересів індивідів і соціальних груп шляхом досягнення, утримання і використання влади.

продовження таблиці 1

Приходько С.	Діяльність у системі відносин між великими соціальними групами з приводу встановлення і функціонування політичної влади в інтересах реалізації їхніх суспільно значущих потреб.
Вашенко К.	Діяльність з керівництва та управління суспільством на основі публічної влади.
Богатчук С.	суспільна діяльність, спрямована на здобуття і здійснення влади, прийняття і виконання владних рішень, формування органів влади та здійснення впливу на них.
Липовська Н.	Організаційна, регулятивна і контрольна сфера суспільства, в межах якої здійснюється соціальна діяльність спрямована головним чином на досягнення, утримання та реалізацію влади індивідами і соціальними групами задля здійснення власних запитів та потреб.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13; 14; 15; 16]

Ми вважаємо, що зазначені варіанти трактування політики не вичерпують багатоманітності її визначень, а лише відображають найважливіші з них. Відповідно, на основі вищевикладеного політику можна визначити як цілеспрямовану управлінську діяльність стратегічного рівня, яка пов'язана із боротьбою за здобуття або утримання влади та прийняттям і реалізацією відповідних рішень у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами, державами й народами.

Важливо підкреслити, що оскільки політика є рушійною силою та контекстом, у якому формується державна політика, та в цілому за своєї сутністю є більш широким поняттям. Відповідно, державна політика є видимим, функціональним продуктом політичного процесу, та є похідним від цього терміну і стосується певного кола питань, навколо визначення якої виникає багато суперечок.

Переходячи до поняття «державна політика», варто вказати, що його визначення є ширшим, ніж державне управління. Зокрема, автори одного з перших посібників на цю тематику «Вступ до аналізу політики» визначали, що державна політика – це відносно стабіль-

на, організована та цілеспрямована діяльність уряду стосовно певної проблеми, яка здійснюється ним безпосередньо чи опосередковано і впливає на життя суспільства [17].

У науковій сфері аналіз сутності досліджуваного поняття користується значною популярністю (табл. 2).

Таблиця 2.

Тлумачення терміну «державна політика»

Автор	Визначення
Дай Т.	«Будь-що, що влада вибирає робити це чи не робити»
Бакуменко В.	Напрямок діяльності держави щодо визначення та досягнення соціально значущих цілей розвитку суспільства чи його окремих сфер.
Рябічко О.	Пропонований курс діяльності уряду для задоволення потреб чи використання можливостей, сформульований із зазначенням очікуваних результатів та їх впливу на наявний стан справ і конкретне розв'язання проблем.
Браун П.	Обраний державними органами напрям дій, спрямований на певне оточення, який допомагає реалізувати їх можливості чи подолати перешкоди, використовуючи який вони досягають бажаних цілей.
Рябцев Г.	Система дій та інституцій, що забезпечує управління суспільними справами на різних рівнях із метою досягнення влади, контролюванню діяльності її органів, заміни суб'єктів, які здійснюють владу в інтересах суспільства чи панівної групи.
Тертичка В.	Відносно стабільна, організована й цілеспрямована діяльність державних інституцій, здійснювана ними безпосередньо чи опосередковано щодо певної проблеми або сукупності проблем, яка впливає на життя суспільства.
Валевський О.	Дії органів державної влади з вирішення проблем, які найоптимальніше сприяють реалізації інтересів суспільства.

Розпутенко О.	Системи органів державної влади згідно з визначеними цілями, напрямками, принципами для розв'язання проблем (або сукупності взаємопов'язаних проблем) у певній сфері суспільної діяльності.
Андріяш В.	Реакція держави на конкретні проблеми суспільства, або груп у цьому суспільстві, наприклад, громадян, неурядових організацій. Оптимальний синтез об'єктивних тенденцій суспільного розвитку і суб'єктивних суджень людей про власні інтереси в суспільств.

Джерело: сформовано автором на основі [18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26]

Отже, державна політика має складний, інтерорганізаційний характер і виступає підсумком великої кількості програм, законодавчих дій та організаційних взаємодій. Це реакція держави на конкретні проблеми суспільства, або груп у цьому суспільстві (громадян, неурядових організацій тощо). Вона покликана вирішувати суспільні проблеми, шляхом погодження інтересів, знаходження консенсусів, необхідних для стабільності суспільства [27].

Окремо хотілося б підкреслити, як наголошує вітчизняна дослідниця Лілія Мунтян, з якою ми цілком погоджуємось, «враховуючи сучасні реалії політичного життя державна політика в Україні потребує суттєвих змін і трансформацій. По-перше, тому що саме держава, як інститут політичної системи суспільства, формує державну політику та є механізмом формулювання та розв'язання суспільних проблем у конкретній галузі; по-друге, держава спрямовує власну діяльність (державну політику) на покращення суспільно-політичного життя громадян» [28].

Стосовно визначення самого терміну «державна політика водозабезпечення» та його змісту у науці з державного управління якогось одного загальновизнаного підходу і якогось одного загальноприйнятого трактування досі немає. Проблематику механізмів державного управління та науковий аналіз різних підходів до визна-

чення поняття «водозабезпечення» виконували багато вчених, однак лише в контексті терміну «водопостачання» та «водовідведення».

Незважаючи на схожість понять «водозабезпечення» та «водопостачання», вони мають і суттєві відмінності, за фокусом завдань. Зокрема в ст. 1 Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» від 10 січня 2002 р. № 2918-III визначено, що централізоване питне водопостачання – це «господарська діяльність із забезпечення споживачів питною водою за допомогою комплексу об'єктів, споруд, розподільних водопровідних мереж, пов'язаних єдиним технологічним процесом виробництва та транспортування питної води». На відміну від водопостачання, ключовим аспектом якого є системи та технічний процес доведення води, водозабезпечення опікується наявністю, доступністю та сталістю водних ресурсів (рис. 1).

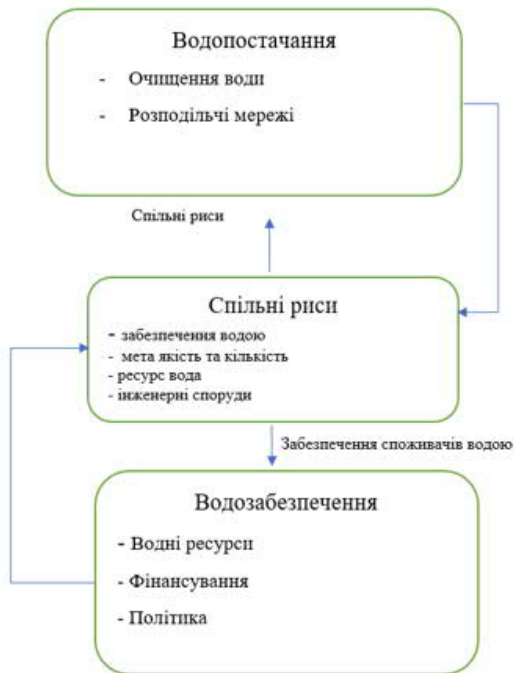


Рис. 1. Співвідношення понять водозабезпечення та водопостачання.

Джерело: сформовано автором

Елементами водопостачання є водозабірні споруди, насосні станції, очисні споруди, водопровідна мережа, тоді як елементами водозабезпечення є водні ресурси, запаси, потреби, та управління ними.

Наступні відмінності водопостачання від водозабезпечення передусім полягають у охопленні, оскільки водозабезпечення є ширшим поняттям за економічним, екологічним, політичним та соціальним контекстом, елементах, якого є водні ресурси, запаси, потреби, управління ресурсами, фінансування систем, а також у одиницях виміру а саме, стійкість до посухи та інших кризових явищ, справедливості розподілу водних ресурсів та довгострокове планування.

Варто також вказати, що для того, щоб досягти позитивного результату від реформ необхідно чітко усвідомлювати сутність його об'єкта. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває питання щодо з'ясування змісту поняття «державна політика водозабезпечення»:

- універсальний словник-енциклопедія прикметник «водний» позначає, як той, що стосується води, а також її використання з певною метою [29];

- тлумачні словники термін «забезпечення» розглядають це поняття як це створення надійних умов для здійснення чого-небудь; охорона когось або чогось від небезпеки; матеріальні засоби до існування [30; 31];

- у наукових публікаціях термін «водозабезпечення» переважно вживається у широкому сенсі, що охоплює як інженерно-господарську діяльність «водопостачання», «водовідведення», так і більш глобальні аспекти доступу до водних ресурсів, що є частиною водної безпеки.

Опрацюванням різноманітних нормативних документів, у тому числі Директиви 2000/60/ЄС від 23 жовтня 2000 р. («Водна рамкова директива ЄС») [32], Законів України «Про Загальнодержавну цільову програму «Питна вода України» на 2011-2020 роки» [33], «Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель» [34], розробка Національною радою з відновлення України від наслідків війни відповідно до Указу Президента від

21 квітня 2022 року № 266/2022 проекту «Плану повоєнного відновлення» [35] та прийняття «Водної стратегії України на період до 2050 року» схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р [36] встановлено, що на даний час законодавець докорінно змінив змістове наповнення цього поняття.

Проаналізувавши вказані документи вбачається, що вони розглядають термін водозабезпечення як досягнення «доброго стану» водних масивів. Крім того, кожен з цих документів окреслює окремі категорії змістовного наповнення механізмів цього поняття, таких як: інституційне, безпекове, соціальне, економічне тощо. Розглянемо їх більш детально нижче.

1. Інституційний механізм – це євроінтеграційний механізм, який докорінно змінює логіку управління водними ресурсами. Держава визнає, що неможливо забезпечити споживачів водою, якщо ігнорувати екологічний стан річки. Тому в сучасних програмах поняття «водозабезпечення» нерозривно пов'язане з поняттям «водовідведення» та очищення стічних вод. Ключовим інструментом реалізації державної політики водозабезпечення на сьогодні є плани управління річковими басейнами (для басейнів Дніпра, Дністра, Дунаю, Південного Бугу тощо). Неефективне водовідведення та відповідно забруднення джерел автоматично унеможлиблює якісне водозабезпечення. Це підтверджує тезу про єдність технологічного циклу, яку не можна розривати різними законодавчими актами.

2. Соціальний механізм дозволяє виокремити соціальну складову поняття, як обов'язок держави забезпечити санітарно-епідеміологічне благополуччя населення. Державні програми фокусуються на проблематиці невідповідності української води гігієнічним нормативам. Відтак, у соціальному контексті поняття «водозабезпечення» включає в себе модернізацію технологій водопідготовки, доступність послуги для населення, безперебійність надання послуг (цілодобове водопостачання). До речі, недостатнє фінансування цих програм призвело до того, що законодавче гарантоване водозабезпечення фактично залишається декларативним у багатьох регіонах, особливо у сільській місцевості.

Це свідчить про розрив між нормативним змістом поняття (як гарантованого законом) та його практичною реалізацією.

3. Економічний механізм. Окремим пластом державної політики є забезпечення водою зокрема промислових об'єктів та аграрного сектору, що відображено у «Стратегії зрошення та дренажу в Україні на період до 2030 року» схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 серпня 2019 р. № 688-р [36]. Тут водозабезпечення набуває чіткого економічного змісту як фактор виробництва. В умовах змін клімату та розширення зони ризикованого землеробства на північ країни, державні програми розглядають водозабезпечення як інструмент продовольчої безпеки.

Створення організацій водокористувачів, яке передбачене реформою меліорації, вводить у поняття водозабезпечення новий аспект – самоврядування та децентралізацію, що у свою чергу додає крім функцій, й нову сферу відповідальності приватних суб'єктів (аграріїв), які інвестують у збереження та транспортування води.

Отже, в економічному сенсі водозабезпечення – це створення умов для сталого розвитку генеруючих галузей (сільське господарство, промисловість, енергетика) при мінімізації водно-екологічних ризиків.

4. Безпековий механізм. Повномасштабне вторгнення РФ та руйнування Каховської ГЕС змусили переглянути всі доктринальні підходи. Так, акти Кабінету Міністрів ввели в обіг поняття резервного та екстреного водозабезпечення. Зокрема, в розділі «Екологічна безпека» згаданого «Плану відновлення України» [35] водозабезпечення розглядається як елемент національної стійкості, що включає перехід від єдиних централізованих водозаборів до мережі артезіанських свердловин та локальних систем, захист критичної інфраструктури та побудову стратегічних запасів питної води.

З огляду на це, сучасне визначення водозабезпечення в контексті державної політики обов'язково включає компонент живучості системи – здатності функціонувати в умовах зовнішнього ураження та відключень електроенергії.

Проаналізувавши сформульовані вченими визначення термінології, наведених у Таблиці 2, а також на основі аналізу нормативно-

правових актів, державних цільових програм та стратегій розвитку, змістовного наповнення механізмів, можна сформулювати комплексне визначення державної політики водозабезпечення, яке доцільно використовувати у науковій роботі. Отже, такою політикою є цілеспрямована діяльність органів державної влади та їх посадових осіб, які за допомогою сукупності організаційних, правових, економічних, технічних та інших заходів, враховуючи поточний стан водних ресурсів, кліматичні зміни та стратегічні завдання, створюють оптимальні техніко-економічні, соціально-екологічні та інфраструктурні умови для забезпечення населення та галузей економіки достатньою кількістю якісної води і подальшого сталого управління водними ресурсами.

Враховуючи сучасний стан водних об'єктів в країні, зношеність мереж та необхідність впровадження новітніх технологій, основною метою державної політики водозабезпечення має бути підвищення надійності та якості водопостачання та водовідведення, забезпечення раціонального використання водних ресурсів і відповідно поліпшення якості життя людей у містах, селищах та селах, а також підтримка економічного розвитку через гарантований доступ до води.

Для досягнення зазначеної мети ця політика повинна бути спрямована на:

- забезпечення реалізації конституційного права громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля та гарантований доступ до питної води;
- реальне здійснення інтегрованого управління водними ресурсами на основі басейнового принципу, особливо у контексті збалансування потреб різних водокористувачів та екологічних вимог;
- створення оптимальних умов для модернізації та розвитку інфраструктури водопостачання та водовідведення;
- забезпечення достатньою ресурсною базою та ефективною системою моніторингу водних ресурсів по всій території України.

Висновки. Враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що політика є ширшою, цілеспрямованою управлінською діяльністю стратегічного рівня, пов'язаною з боротьбою за владу. Натомість,

державна політика визначена як функціональний продукт політичного процесу, що являє собою відносно стабільну, організовану та цілеспрямовану діяльність державних інституцій щодо вирішення соціально значущих проблем. Доведено, що «водозабезпечення» має значно ширший соціально-екологічний та стратегічний контекст, ніж технічний термін «водопостачання».

Сформовано авторське визначення державної політики водозабезпечення як цілеспрямованої діяльності органів державної влади, що за допомогою комплексу заходів (організаційних, правових, економічних, технічних) створює оптимальні техніко-економічні, соціально-екологічні та інфраструктурні умови для забезпечення населення та економіки достатньою кількістю якісної води і сталого управління водними ресурсами. Доведено некоректність ототожнення термінів «водопостачання» та «водозабезпечення». Обґрунтовано, що «водопостачання» є категорією переважно техніко-технологічного характеру (інфраструктура, мережі, транспортування), тоді як «водозабезпечення» є комплексною категорією, що охоплює наявність ресурсів, управління ними, екологічну безпеку та стратегічне планування. Водозабезпечення виступає необхідною умовою для водопостачання.

Аналіз нормативно-правової бази (зокрема, євроінтеграційних зобов'язань та планів повоєнного відновлення) дозволив виокремити чотири ключові механізми, що формують сучасну державну політику водозабезпечення: інституційний, соціальний, економічний та безпековий.

Сформульовано визначення «державної політики водозабезпечення» як цілеспрямованої діяльності органів влади, що через систему організаційних, правових та економічних заходів створює оптимальні умови для гарантованого доступу населення та економіки до води. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, враховує аспекти кліматичних змін, сталості управління ресурсами та регіональної специфіки. Визначено, що ефективність державної політики у цій сфері залежить від переходу від декларативного гарантування до реального впровадження інтегрованого управління водними ресурсами.

Подальшими пріоритетними напрямками наукових досліджень є модернізація інфраструктури, забезпечення моніторингу якості води та балансування інтересів усіх водокористувачів з урахуванням екологічних обмежень.

КАТЕГОРІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ВОДОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

У статті здійснено комплексне наукове дослідження категоріального апарату державної політики у сфері водозабезпечення та охорони водних ресурсів. Актуальність теми пояснюється нагальною потребою модернізації водної сфери України, яка на сучасному етапі стикається з викликами зміни клімату, зношеністю інфраструктури та наслідками військових дій.

На початку статті підкреслюється, що ефективність реформування сектору безпосередньо залежить від чіткого розуміння об'єкта управління та усунення термінологічних розбіжностей у законодавстві та науковій літературі. Основну увагу в роботі приділено розмежуванню таких понять, як «політика», «державна політика», «водопостачання» та «водозабезпечення». На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а також основних положень нормативно-правових актів (зокрема, Водної рамкової директиви ЄС та Водної стратегії України до 2050 року) обґрунтовано, що термін «водозабезпечення» є значно ширшим за змістом порівняно з поняттям «водопостачання». Доведено, що водозабезпечення охоплює не лише технологічний процес транспортування води до споживача, а й включає екологічні, безпекові, соціальні та економічні аспекти управління наявними водними ресурсами.

У статті детально проаналізовано зміст механізмів реалізації політики водозабезпечення: інституційного (управління за басейновим принципом), соціального (гарантування санітарного благополуччя населення), економічного (вода як фактор виробництва в сільському господарстві та промисловості) та безпекового (стійкість системи в умовах війни та надзвичайних ситуацій).

Окремо висвітлено вплив військових факторів, зокрема підризу Каховської ГЕС, на трансформацію підходів до водозабезпечення як елементу національної стійкості.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні авторського визначення «державної політики водозабезпечення». Вона визначається як цілеспрямована діяльність органів державної влади, яка через систему організаційних, правових та економічних заходів створює умови для гарантованого доступу населення та економіки до якісної води, враховуючи необхідність сталого управління ресурсами.

Результати дослідження мають практичне значення для вдосконалення регіональних стратегій розвитку водного господарства та подальшої гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами.

Ключові слова: державна політика, водозабезпечення, регіональна політика, водні ресурси, категоріальний апарат, публічне управління, водна безпека, сталий розвиток.

Author Contributions: Conceptualization, A.S.; Writing – original draft, A.S.; Writing – review & editing, A.S. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Kliui, O.V. (2010). Mekhanizmy formuvannia vodoefektyvnoi polityky z urakhuvanniam vymoh ekolohichnoi bezpeky [Mechanisms for the formation of water-efficient policies taking into account the requirements of environmental safety]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

2. Vostrikova, N.V. (2016). Udoskonalennia orhanizatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia vodnymy resursamy v Ukraini [Improvement of the organizational mechanism of state administration of water resources in Ukraine]. *Candidate's thesis*. Rivne [in Ukrainian].
3. Saliiev, Ye.I. (2008). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi vodopostachannia v Avtonomnii Respublitsi Krym [Mechanisms of realization of state policy in the sphere of water supply in the Autonomous Republic of Crimea]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
4. Riabets, K.A. (2020). Formuvannia polityko-pravovykh zasad derzhavnoho upravlinnia u sferi vodnoho hospodarstva [Formation of political and legal principles of state management in the sphere of water economy]. *Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Yarotska, O.V. (2007). Ekoloho-ekonomichna otsinka vodokorystuvannia v baseinovykh vodohospodarskykh kompleksakh Ukrainy [Ecological and economic assessment of water use in basin water management complexes of Ukraine]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Pasheniuk I.A. (2010). Ekoloho-ekonomichni pryntsyipy vodohospodarskoho zonuвання (na prykladi Ukrainiskoho Polissia) [Ecological and economic foundations of water management zoning (on the example of Ukrainian Polissya)]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Rivne [in Ukrainian].
7. Aristotel. *Polityka [Politics]*. (O. Kysliuka, Trans). Kyiv [in Ukrainian].
8. Veber, M. (1998). *Sotsiologhiia. Zahalnoistorychnyi analiz. Polityka [Sociology. General historical analysis. Politics]*. Kyiv [in Ukrainian].
9. Herasina, L.M., Pohribna, V.L., & Polishchuk, I.O. (et al.). (2015). *Politolohichni entsyklopedychnyi slovnyk [Political encyclopedic dictionary]*. M.P. Trebina (Ed.). Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
10. Kozminykh, A.V., & Sushko, A.I. (2024). *Zahalna teoriia polityky [General theory of politics]*. Odesa: Natsionalnyi un-t «Odeska yurydychna akademiia» [in Ukrainian].
11. Kovbasiuk, Yu.V. (et al.). (2014). *Derzhavna polityka [State policy]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
12. Shapovalova, I.V. (2023). *Korotkyi slovnyk-dovidnyk suchasnykh politolohichnykh terminiv [Short dictionary-annotation of modern political science terms]*. Mykolaiv: NUK [in Ukrainian].
13. Prykhodko, S.M. (2008). *Osnovy politolohii [Fundamentals of political science]*. Poltava [in Ukrainian].

14. Vashchenko, K.O., & Korniienko, V.O. (2011). *Politolohiia dlia vchytelia [Political science for teachers]*. Kyiv: Vydavnytstvo imeni M. P. Drahomanova [in Ukrainian].
15. Bohatchuk, S.S. (2010). *Politolohiia [Political science]*. Vinnytsia: VNAU [in Ukrainian].
16. Lypovska, N.A. (2019). *Publichna polityka [Public policy]*. Dnipro: DRIDU NAPU [in Ukrainian].
17. Romanov, V.Ye. (2001). *Vstup do analizu polityky [Introduction to policy analysis]*. Kyiv [in Ukrainian].
18. Dai, T.R. (2005). *Rozuminnia derzhavnoi polityky [Understanding state policy]*. (H. Ye. Krasnokutskoho, Trans). Odesa: AO Bakhva [in Ukrainian].
19. Bakumenko, V.D., & Nadolishnii, P.I. (2002). *Derzhavne upravlinnia [State administration]*. V.V. Tsvietkov (Ed.). Kyiv: Vydavnytstvo NADU [in Ukrainian].
20. Riabichko, O.V. (2011). Derzhavna polityka rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti: mekhanizmy formuvannia [State policy of regulating the activities of state administration: mechanisms of its formation]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of state administration*, 1, (pp. 218-226) [in Ukrainian].
21. Braun, P. (2000). *Analiz polityky [Analysis of politics]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
22. Riabtsev, H.L. (2015). *Politychna systema suspilstva [The political system of society]*. Kyiv: NTTs «Psykhieia» [in Ukrainian].
23. Tertychka, V. (2002). *Derzhavna polityka: analiz ta vprovadzhennia v Ukraini [State policy: analysis and implementation in Ukraine]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
24. Valevskyi, O.L. (2001). *Derzhavna polityka v Ukraini: metodolohiia analizu, stratehiia, mekhanizmy vprovadzhennia [State policy in Ukraine: methodology of analysis, strategy, mechanisms of implementation]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
25. Rozputenko, I.V. (2002). *Vprovadzhennia analizu derzhavnoi polityky v Ukraini [Implementation of state policy in Ukraine]*. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
26. Andriiash, V.I. (2013). Derzhavna polityka: kontseptualni aspekty vyznachennia [State policy: conceptual aspects of definition]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=626> (data zvernennia: 09.11.2025). [in Ukrainian].

27. Ibrahimova, A.A. (2015). Derzhavna polityka rozbudovy spromozhnykh terytorialnykh hromad v Ukraini [State policy of development of promotional territorial communities in Ukraine]. *Candidate's thesis*. Lviv: REHI [in Ukrainian].

28. Muntian L. (2024). Derzhavna polityka yak forma tsilespryamovanoi diialnosti derzhavy [State policy as a form of targeted state activity]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public management and regional development*, 25, (pp. 989-1008). Retrieved from: <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.13> [in Ukrainian].

29. Popovych, M.V. (Ed.). Universalnyi slovnyk-entsyklopediia [Universal dictionary-encyclopedia]. *slovopedia.org.ua*. Retrieved from: <http://slovopedia.org.ua/29/53392-0.html> [in Ukrainian].

30. Bilodid, I.K. (Ed.). *Slovnyk ukrainskoi movy : t. 11 t. [Ukrainian movie dictionary: vol. 11 t.]*. Kyiv: Naukova dumka. Retrieved from: <http://sum.in.ua/> [in Ukrainian].

31. Busel V.T. (Ed.). (2005). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [The Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Cinema]*. Kyiv: Perun. Retrieved from: <https://slovnyk.ua/> (data zvernennia: 11.12.2025). [in Ukrainian].

32. Dyrektyva 2000/60/IeS Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady pro vstanovlennia ramok dlia dii Spivtovarystva u sferi vodnoi polityky vid 23 zhovtnia 2000 roku [Directive 2000/60/IeS of the European Parliament and of the Council of 23 December 2000 establishing a framework for the activities of the European Parliament and of the Council in the field of water policy]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962 [in Ukrainian].

33. Zakon Ukrainy Dlia Prohramy staloho rozvytku «Pytna voda Ukrainy» na 2011-2020 roky vid 03.03.2005 [Law of Ukraine For the Sustainable Development Program «Drinking Water of Ukraine» for 2011-2020 dated 03.03.2005]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-15> [in Ukrainian].

34. Zakon Ukrainy Pro orhanizatsiiu vodokorystuvachiv ta stymuliuвання hidrotekhnichnoi melioratsii zemel vid 17.02.2022 [Law of Ukraine On the organization of water users and stimulation of hydrotechnical improvement of lands dated 17.02.2022]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2079-20> [in Ukrainian].

35. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pytannia Natsionalnoi rady z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny vid 21.04.2022 [Decree of the President of Ukraine

Questions of the National Council on the renewal of Ukraine as a result of the consequences of the crime dated 21.04.2022]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022> [in Ukrainian].

36. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Vodnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku vid 09.12.2022 r. No1134-r. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Water Strategy of Ukraine for the period until 2050 dated 09.12.2022 No. 1134-r.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Андрій Саченко, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: kalz@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5666-0035>.

Andriy Sachenko, PhD-student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: kalz@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5666-0035>.

Sachenko, A. (2025). Categorical apparatus for researching state water supply policy. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1448-1466. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.16>

DOI 10.34132/pard2025.30.17

Отримано: 11 серпня 2025

Змінено: 7 листопада 2025

Прийнято: 27 листопада 2025

Опубліковано:

30 грудня 2025

Received: 11 August 2025

Revised: 7 November 2025

Accepted: 27 November 2025

Published:

30 December 2025

Oleksandr Yevtushenko

DIGITAL LEADERSHIP IN THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the concept of digital leadership and its capacity to ensure the effective digital transformation of state institutions, enhance the quality of public services, strengthen the resilience of the management system, and foster the development of human capital.

It is established that digital leadership increases the resilience of public administration in times of crisis, particularly in the face of cyber threats and military challenges, while ensuring the adaptation of management processes to the principles of openness, transparency, speed, and accessibility.

A digital leader recognizes the potential of digital technologies (the Internet, artificial intelligence, blockchain, cloud services, automation, etc.) and determines how they can transform the functioning of public administration. As an agent of change, a digital leader demonstrates strategic vision, applies strategic approaches, leverages innovative technologies, and adopts a flexible approach to IT project management. A digital leader is characterized by digital literacy, adaptability and responsiveness, innovation and creativity, emotional intelligence, communication skills, and digital competencies.

The study demonstrates that digital leadership is a prerequisite for sustainable and innovative public administration, enabling the modernization of the state and its institutions, ensuring high-quality and accessible public services, increasing the effectiveness and transparency of government decisions, and strengthening public trust in the authorities.

Keywords: *leadership, digital leadership, digital leader, digital leadership competencies, digital technologies, public administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Цифровізація, упровадження цифрових технологій у діяльність органів публічного управління потребує підготовки цифрових лідерів. Без них цифровізація перетворюється на формальні або розрізнені проекти без системного ефекту. Саме цифрові лідери здатні керувати цифровою трансформацією владних інституцій, визначати їх цифрову стратегію, інтегрувати цифрові інструменти, інформаційно-комп'ютерні технології (далі ІКТ) в процес управління, координувати міжвідомчу взаємодію, забезпечувати проекти електронного урядування (е-урядування).

Важливість цифрового лідерства заключається в тому, що традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, поступаючись місцем новим підходам, що ґрунтуються на гнучкості та інноваційності. Цифрове лідерство характеризує здатність керівника (цифрового лідера) ініціювати і спрямовувати цифрові зміни, використовувати технології для досягнення стратегічних цілей. Вимагає наявності у керівників цифрових навичок, лідерських якостей, уміння управляти проектами, впроваджувати інновації, мотивувати команди на реалізацію поставлених цілей.

Цифрове лідерство набуває особливої значущості в системі публічного управління, оскільки сучасна держава функціонує в умовах глибокої цифрової трансформації, високої динаміки технологічних змін та зростання очікувань громадян щодо якості державних послуг. Актуальність вивчення проблеми цифрового лідерства в публічному управлінні визначається його здатністю забезпечувати ефективну цифрову трансформацію державних інституцій, підвищувати якість державних послуг, зміцнювати стійкість системи управління та сприяти розвитку людського капіталу. В сучасних умовах цифрове лідерство стає не тільки важливою управлінською компетентністю, а й стратегічною необхідністю для української держави та територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічною основою роботи є наукові праці вітчизняних та

зарубіжних дослідників: І. Дунаєва, Л. Белової, Дж. Блонделя, Н. Болюбаш, А. Брауна, Джека Брей, В. Вентерс, П. Друкера, О. Євтушенко, Н. Колісніченко, І. Кубаревої, А. Кудь, Дж. Максвелла, Л. Матвейчук, Н. Михаліцька, А. Наконечний, П. Нортхаус, М. Орлів, П. Польовий, В. Родченко, В. Тарлева, М. Томпсон, Дж. Фішенден, К. Шваб, М. Яцик та ін., що активно досліджують проблеми лідерства, зокрема, цифрового лідерства для посилення позицій організацій. Незважаючи на наявність наукових праць, присвячених цифровому лідерству, залишаються невирішеними питання його сутності та ролі в публічному управлінні як механізму, що покращує якість роботи державних інститутів і робить державу конкурентоспроможною.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування сутності і значення цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифровізації, визначення шляхів його реалізації для ефективного розвитку органу публічної влади, обґрунтування компетенцій цифрового лідера.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації та швидкого розвитку ІКТ публічне управління потребує керівників нового типу – цифрових лідерів, які здатні впроваджувати цифрові рішення, формувати стратегії цифрового розвитку державного органу або територіальної громади та координувати зміни на міжвідомчому рівні. Без цифрових лідерів технологічні інновації часто залишаються формальними або перетворюються на фрагментарні проекти без стратегічного ефекту.

Отже, цифрове лідерство є ключовою передумовою побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян. Воно забезпечує адаптацію управлінських процесів до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності, а також сприяє переходу до моделей «Держава як платформа», «Уряд як платформа», тобто формують нову архітектуру взаємодії держави з бізнесом та суспільством. Модель «Держава як платформа» («Уряд як платформа») показує, що держава не просто надає послуги, а створює цифрову інфраструктуру, яка дозволяє: забезпечити стандартизовані способи обміну даними, інтегрувати державні та

приватні сервіси, автоматизувати процеси, створювати нові цифрові послуги на основі єдиних технічних стандартів.

Спираючись на думку дослідників, потрібно відмітити, що платформні моделі «дозволяють стрімко змінювати бізнес-процеси надання послуг і створювати цінність для споживачів цих послуг, забезпечуючи прозорість взаємодії постачальника та споживача», перетворюючи «державу на платформу». Побудована на «концепції держава платформа» стратегія стає тим методом, що дозволяє вирішити кризу довіри до публічного управління [1].

Вважаємо, що організоване платформне врядування важливо для держави, бізнесу та громадян. Для держави – це спрощення управлінських процесів, автоматизація та оптимізація ресурсів, підвищення ефективності діяльності державних інституцій. Для бізнесу: створення власних сервісів, зменшення адміністративних бар'єрів, пошук нових ринків. Для населення: доступні та зручні цифрові послуги, можливість їх отримати без бюрократичних перепон.

Однак, існуючий досвід запровадження платформної моделі, зокрема, у Великій Британії вимагає від нас більш уважного ставлення до цієї моделі й аналізу умов її реалізації. Звертаємо увагу на такі особливості її реалізації у Великій Британії, по-перше, «високий рівень керованості ієрархічної централізації, що заснована на власних припущеннях; по-друге, прийнята без відкритих консультацій із громадськістю, а тому так і не стала фундаментом переосмислення та інноваційного підходу в наданні державних послуг» [13].

Тому метою нашого дослідження є з'ясування сутності цифрового лідерства в публічному управлінні в умовах цифровізації, а також загроз, які виникають в умовах криз, воєнної агресії. Саме тому з початку розглянемо сутність понять «лідерство», «цифрове лідерство», «цифровий лідер».

Феномен «лідерство» виникає в процесі спільної діяльності. Він є результатом реалізації внутрішньо-групової взаємодії, спрямованої на досягнення загально-групових цілей. Як зазначає П. Друкер, «лідерство – це соціально-психологічне явище, що виникає

і реалізується тільки в суспільному середовищі та здійснюється за допомогою характеру» [14]. Психолог Дж. Максвелл вважає, що «лідерство» – це здатність, «можливість чинити вплив», «вести за собою інших» [15]. З точки зору психологів лідерство – це властивість характеру особистості з набором лідерських якостей й навичок, поведінковий акт, що характеризує взаємовідносини лідера з послідовниками (однодумцями) та здатність на них впливати [16], тому більшість дослідників впевнені в тому, що лідерство є психологічним феноменом.

На думку Ж. Блонделя, «лідерство – це влада, тому що воно полягає у здатності однієї особи (або кількох осіб), що знаходиться «на вершині», змушувати інших робити те позитивне або негативне, що вони не робили б або, в кінцевому рахунку, могли б не робити взагалі. Але зрозуміло, що лідерством не є будь-який вид влади. Лідерством є влада, здійснювана «зверху вниз» [10]. По суті поняття «лідерство» характеризує здатність людини як особистості, що має лідерські якості впливати на послідовників, спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації (рис. 1) [2].

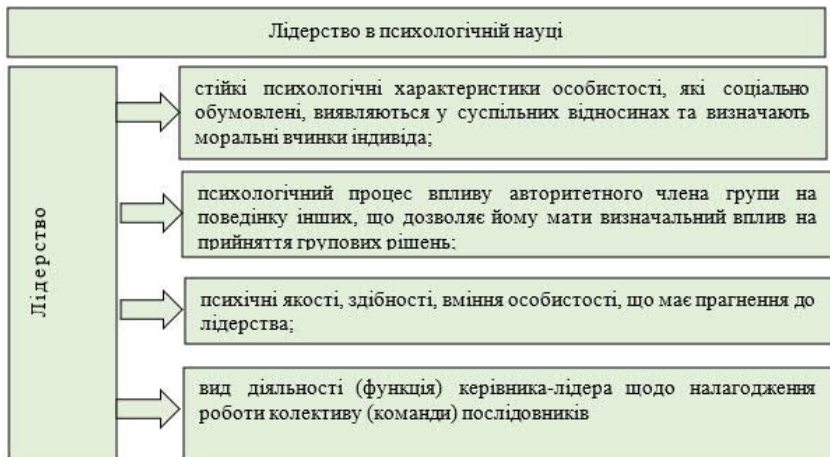


Рис. 1. Лідерство психологічний феномен.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

В сучасних умовах поняття «цифрове лідерство» набуває стратегічного значення в публічному управлінні, що дозволяє підвищити його стійкість, зокрема, в умовах кіберзагроз, воєнних викликів та інформаційної турбулентності. Дослідниця М. Орлів вважає, що цифрове лідерство напряду пов'язане з розвитком лідерського потенціалу державних службовців, їх цифрових компетентностей, внутрішньої мотивації, наявності необхідних для розвитку ресурсів та сприятливого для розвитку лідерських навичок середовища [8].

Саме тому для розуміння поняття «цифрове лідерство» пропонуємо розглянути здатності цифрового лідера, його особистісні якості, здібності, що дозволяють йому мотивувати працівників, націлювати їх на командну роботу, мати відповідні компетенції, знання та досвід у сфері цифрових технологій.

Цифрове лідерство, як стиль керівництва, передбачає здатність лідера:

- орієнтуватися у швидкозмінному технологічному середовищі;
- впроваджувати цифрові інновації та дані у діяльність організації;
- формувати культуру адаптивності, співпраці та творчості;
- забезпечувати цифрову трансформацію бізнес-процесів і моделей управління.

Цифрові лідери здатні організувати безперервність роботи, упровадити безпечні цифрові інфраструктури, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи, забезпечують оперативну взаємодію та швидке реагування. На думку фахівців, цифрові лідери сміливо використовують технології та інновації, не соромляться ризикувати, успішно проводити цифрову трансформацію. Вони «не повинні боятися спробувати проаналізований і спланований проєкт і повинні завжди підтримувати розвиток» [6].

Цифровий лідер, на відміну від традиційних управлінців – це керівник органу публічного управління, який не лише розуміє технології, а й здатний ініціювати, спрямовувати й забезпечувати

цифрову трансформацію, використовуючи сучасні технології, дані та інноваційні управлінські практики для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, цифровий лідер, по-перше, здатний інтегрувати цифрові технології в управлінські рішення та організаційну культуру; по-друге, він розуміє потенціал цифрових технологій (інтернету, штучного інтелекту, блок-чейн технологій, хмарних сервісів, автоматизації тощо) та здатен визначити, як саме вони можуть змінити роботу органу публічного управління; по-третє, відкритий до інновацій та експериментів, тому приймає рішення на основі аналітики, метрик, прогнозування, а не інтуїції або традиції; по-четверте, організовує процеси цифрової трансформації, долає опір, вибудовує нові моделі взаємодії, швидко реагує на зміни середовища, ринкові та технологічні виклики, уміє об'єднати команди, взаємодіяти з ІТ-фахівцями, стейкхолдерами, громадою, партнерами, ураховує питання безпеки, приватності, етичного використання даних; по-п'яте, формує в колективі середовище, де цінуються навчання, інновації, відкритість та технологічна грамотність.

Отже, цифровий лідер в державних інституціях є агентом змін, що мобілізує підлеглих. Він поєднує стратегічне мислення, управлінську, технологічну, цифрову компетентність і здатність надихати людей, створюючи умови для ефективної цифрової трансформації громади або державного органу. Тому цифровий лідер не лише володіє ІТ-компетентностями, а й демонструє стратегічне бачення та здатність використовувати методи стратегічного підходу (digital-first), інноваційні технології, гнучкий підхід (agile) до управління ІТ-проєктами.

До основних характеристик цифрового лідера відноситься: цифрова грамотність, використання аналітики, гнучкість та швидкість реагування, інноваційність та креативність, емоційний інтелект, «м'які навички» – вміння та комунікативні здібності, які допомагають мотивувати команду в процесі розв'язання завдань (рис. 2).

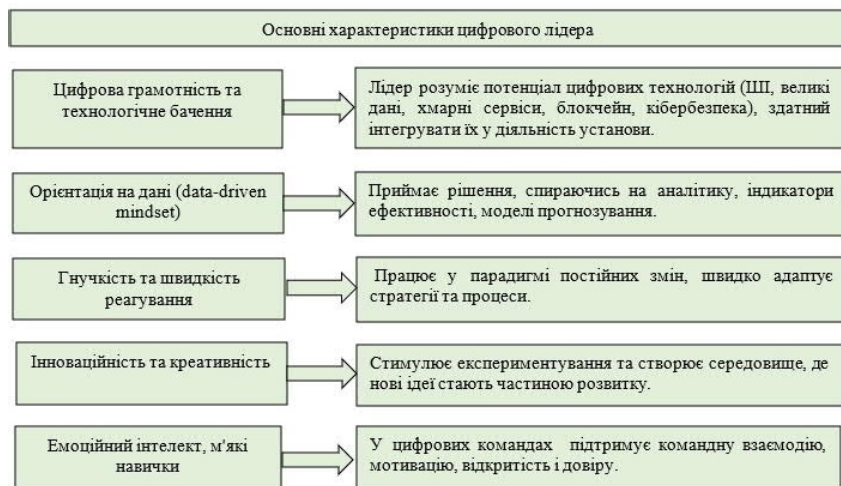


Рис. 2. Характеристика цифрового лідера.

Джерело: сформовано автором

Цифрове лідерство є визначальним для забезпечення ефективної цифрової трансформації публічного управління. Цифровізація не зводиться лише до впровадження технологій – вона передбачає глибоку зміну управлінських процесів, культури, моделей прийняття рішень і взаємодії між структурними підрозділами. Успіх цих процесів залежить не від наявності технічних засобів, а й від здатності цифрового лідера, як лідера цифрових змін, сформувати стратегію цифрового розвитку, визначити пріоритети, інтегрувати технології в управлінські практики та забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління. Саме цифрові лідери як агенти змін є рушіями та каталізаторами цифровізації, впроваджуючи цифрові технології для модернізації процесів, підвищення ефективності та трансформації в державі, державних інституціях, громадах. Вони формують цифрову культуру, мотивують персонал до опанування нових компетентностей, зменшують опір змінам та сприяють інноваційності всередині державних органів. Виконують роль архітектора цифрових змін, який аналізує інформацію, знаходить

нові рішення та підходи до проблем та перетворює окремі проекти на цілісну трансформаційну стратегію.

В умовах цифровізації українська держава, щоб бути ефективною, прозорою та орієнтованою на потреби громадян, повинна піклуватись про підготовку цифрових лідерів, що здатні забезпечити системні зміни та спрямувати розвиток державних інституцій у цифровому середовищі.

Цифрове лідерство є складовою стратегічного розвитку державних інституцій, на які державою покладається впровадження ІКТ та інструментів для покращення якості та доступності публічних послуг для громадян. За допомогою ІКТ «модернізуються й запроваджуються нова модель публічного управління, що будується на співпраці з населенням, захисту суспільних інтересів, відстоювання інтересів громадян, державно-приватному партнерстві з комерційними бізнес-структурами» [3]. Також відбувається створення швидких, прозорих і комфортних сервісів, що відповідають стандартам цифрової економіки. Електронне урядування, електронні послуги, автоматизація документообігу обробки та аналізу документів [11], цифрові кабінети, системи електронної демократії стають можливими завдяки управлінням, які здатні розуміти потреби громадян і впроваджувати інноваційні рішення. Л. Матвейчук і П. Польовий вважають, що «перехід до е-урядування призводить до реформування усіх форм діяльності органів публічного управління, зміну їх структури, завдань та функцій», але його «результативність залежить від правильно вибраної стратегії» [5]. На сьогодні активна взаємодія органів влади та суспільства стимулюватиме формування сервісно-орієнтованої держави, яка сприятиме е-врядуванню та наданню онлайн-послуг і створює можливості для громадян щодо активної участі у прийнятті владних рішень [7].

Цифрові лідери розуміють державну політику цифрового розвитку України, передбачають наслідки цифровізації в публічному управлінні, можливість бачити та описувати завдання, які доцільно вирішувати за допомогою сучасних технологій [9]. Вони адаптують управлінські процеси до принципів сервісності,

оптимізують бюрократичні процедури та забезпечують орієнтацію системи публічного управління на результат. Внаслідок цього підвищується рівень задоволеності громадян, зростає якість взаємодії між суспільством і владою.

Не менш важливою складовою значущості цифрового лідерства є цифрова культура в державних установах, розвиток кадрового складу за допомогою системи постійного навчання, забезпечуючи працівників доступом до онлайн-курсів, тренінгів з використання нових технологій, реалізації індивідуальних планів розвитку. Цифрові лідери мотивують державних службовців до навчання, підвищення цифрових компетентностей, використання нових методів управління. Вони долають опір змінам, формують середовище, у якому підтримуються інновації, взаємодія та гнучкість. У результаті державна служба стає більш адаптивною, ефективною та орієнтованою на результат.

Цифровий лідер у публічному управлінні здатний стратегічно впроваджувати цифрові технології, трансформувати управлінські процеси, забезпечувати прозорість, ефективність та інноваційність державних послуг, мати лідерські компетенції для здійснення цифрових трансформацій. На думку Джека Брей, до лідерських цифрових компетенцій відносяться: цифрове бачення, цифрові знання, вміння управляти різноманітними командами [12]. Компетентності характеризують ключові знання, вміння, навички від яких залежить «якість та результати впровадження цифрових інструментів» лідером [4].

Вважаємо, що цифрові компетентності лідера можна краще зрозуміти у вигляді наступних блоків компетентностей: стратегічного (стратегічне бачення цифрових змін); технологічного (володіння офісними програмами, хмарними сервісами, навичками роботи з ІКТ), управлінського (управління цифровими проєктами), комунікативного (комунікаційні навички), культурного (формування цифрової культури), етичного (розвиток цифрової етики) (табл.1).

Таблиця 1.

Компетентності цифрового лідера

Компетентності	Зміст компетентності	Характерні прояви (індикатори)
1. Стратегічні	Стратегічне бачення цифрових змін	Формує довгострокову цифрову стратегію; прогнозує вплив технологій; визначає пріоритети змін.
	Управління цифровими проектами	Планує, організовує та контролює проекти; управляє ризиками; забезпечує результативність.
	Прийняття рішень на основі відкритих даних	Використовує аналітику, показники ефективності (KPI); застосовує інструменти бізнес-аналітики; приймає рішення на основі фактів.
2. Технологічні	Цифрова грамотність	Розуміє сучасні цифрові технології (ШІ, хмарні сервіси, офісні програми, кібербезпека, автоматизація); має базові технічні навички.
	Інноваційне мислення та технологічне бачення	Аналізує нові технології; визначає можливості їх використання; ініціює інновації.
	Управління цифровими ризиками та безпекою	Кіберзахист; політика безпеки; управляє ризиками IT-інфраструктури.
3. Управлінські	Здатність керувати змінами	Створює умови для змін; забезпечує комунікацію під час змін.
	Гнучкість управління	Використовує гнучкі методології; швидко адаптує плани; працює в умовах невизначеності.
	Управління командами	Делегує повноваження; формує команду, культуру співпраці.

продовження таблиці 1

4. Комунікативні	Цифрова комунікація	Використовує сучасні канали комунікації; забезпечує прозорість інформації.
	Колаборація та побудова партнерства	Співпраця з бізнесом, громадськістю, ІТ-сектором; створює цифрові екосистеми.
	Презентаційні та переговорні навички	Пояснює складні цифрові процеси; переконує стейкхолдерів.
5. Культурні (психологічні)	Цифрова культура	Створює інноваційне середовище; підтримує навчання; мотивує до освоєння цифрових навичок.
	Емоційний інтелект	Розуміє емоції команди, керує конфліктами, підтримує конструктивний клімат.
	Управління змінами у поведінці персоналу	Долає опір, підтримує відкритість до інновацій, розвиває довіру.
6. Етичні	Цифрова етика і відповідальність	Дотримується принципів доброчесності, прозорості; етичне використовує дані.
	Підзвітність та прозорість управління	Забезпечує відкритість інформації, дотримується стандартів е-врядування.

Як бачимо (див. табл. 1), компетентності цифрового лідера демонструють нам, що успіх цифровізації в публічному управлінні залежить не тільки від технологій, а, насамперед, від управлінця-лідера, який здатний стратегічно мислити, впроваджувати інновації і експерименти, забезпечувати ефективну командну взаємодію, задавати культурні стандарти, демонструючи їх власним прикладом. Формування такого комплексу компетентностей є основою для підготовки, оцінювання ефективності цифрових лідерів у системі публічного управління.

Однак, впровадження цифрового лідерства породжує певні проблеми: опір змінам серед персоналу; дефіцит цифрових навичок; кібербезпека та управління ризиками; складність інтеграції нових технологій; швидке моральне старіння інструментів та компетенцій; брак стратегічного бачення у традиційних керівників. Також зазначимо, що в цифрову епоху компетентності швидко застарівають. Тому керівники органів публічного управління повинні: регулярно підвищувати кваліфікацію; бути готовими до впровадження нових технологій; адаптуватися до динамічних змін.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що цифрове лідерство є умовою стійкого та інноваційного публічного управління. Це дозволяє модернізувати державу й громадські інститути, забезпечити якісні й доступні публічні послуги, підвищити ефективність і прозорість державних рішень, довіру населення до влади. А також сформувати цифрову культуру, підготувати професійний кадровий потенціал, сприяти розвитку громад та держави. Саме цифрові лідери здатні ефективно працювати у цифровому середовищі, забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість і розвиток державних інституцій у сучасному динамічному світі.

У контексті діджиталізації державних послуг, розвитку е-урядування, цифрове лідерство стає критично важливим як у бізнесі, так і в публічному секторі. Перспективи розвитку цифрового лідерства відбуваються на шляху: розвитку цифрових компетентностей держслужбовців; впровадження цифрових платформ; формування цифрових адміністративних сервісів; інтеграції штучного інтелекту в управлінський процес; підготовки нового покоління лідерів в органах публічної влади.

Потребує вивчення правова база цифровізації, тому що цифрової лідер має орієнтуватися в законодавстві про електронне урядування; захисті персональних даних; кібербезпеці; стандартах інформаційної взаємодії між реєстрами.

ЦИФРОВЕ ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкрито поняття цифрового лідерства, його здатність забезпечувати ефективну цифрову трансформацію державних інституцій, підвищувати якість державних послуг, зміцнювати стійкість системи управління та сприяти розвитку людського капіталу.

Визначено, що цифрове лідерство підвищує стійкість публічного управління в умовах криз, зокрема кіберзагроз, воєнних викликів, забезпечує адаптацію управлінських процесів до принципів відкритості, прозорості, швидкості та доступності.

Зазначено, що цифровий лідер розуміє потенціал цифрових технологій (інтернету, штучного інтелекту, блок-чейн технологій, хмарних сервісів, автоматизації тощо), визначає, як саме вони можуть змінити роботу органу публічного управління. Цифровий лідер, як агент змін, демонструє стратегічне бачення та здатність використовувати методи стратегічного підходу, інноваційні технології, гнучкий підхід до управління ІТ-проектами. Цифрового лідера характеризує: цифрова грамотність, гнучкість та швидкість реагування, інноваційність та креативність, емоційний інтелект, комунікативні здібності, цифрові компетентності.

Обґрунтовано, що цифрове лідерство є умовою стійкого та інноваційного публічного управління, дозволяє модернізувати державу й громадські інститути, забезпечує якісні й доступні публічні послуги, підвищує ефективність і прозорість державних рішень, довіру населення до влади.

Ключові слова: лідерство, цифрове лідерство, цифровий лідер, цифрові компетентності лідера, цифрові технології, публічне управління.

Author Contributions: Conceptualization, O.Ye.; Writing – original draft, O.Ye.; Writing – review & editing, O.Ye. Author has read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The author declares no conflict of interest.

References

1. Dunaiev, I.V., Bielova, L.O., Kud, A.A., & Rodchenko, V.B. (2023). Uprovadzhennia kontseptsii «Derzhava yak platforma»: metod otsiniuvannia ta optymalna liudynotsentrychna struktura dlia vidpovidy na tekhnolohichni vyklyky [Implementation of the «State as a Platform» concept: an evaluation method and optimal human-centered structure for responding to technological challenges]. *www.blockchainukraine.org*. Retrieved from: <https://www.blockchainukraine.org/wp-content/uploads/2023/05/uprovadzhennya-konceptziyi-derzhava-yak-platforma.pdf> [in Ukrainian].
2. Yevtushenko, O.N. (2025). Teorii liderstva ta yikh rol v publicnomu upravlinni [Leadership theories and their role in public administration]. Proceedings from OFSBSRGC '25: «XXII Mizhnarodna naukova konferentsiia «Olviiskyi forum – 2025: stratehii Chornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori» (Seriia: Derzhavne upravlinnia ta administruvannia) – XXII International Scientific Conference «Olbia Forum – 2025: Strategies of the Black Sea Region in the Geopolitical Space» (Series: State Administration and Administration)». (pp.82-86) Mykolaiv: Vyd-vo ChNU im. Petra Mohyly. [in Ukrainian].
3. Yevtushenko, O.N. (2024). Tsyfrovizatsiia – instrument modernizatsii publicnogo upravlinnia v Ukraini [Digitalization – a tool for modernizing public administration in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 26, (pp. 1158-1176) [in Ukrainian].
4. Kubareva, I.V., & Tarliev, V.V. (2022). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporativnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening a company's market position: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Strategy of economic development of Ukraine*, 51, (pp. 120-138) [in Ukrainian].
5. Matveichuk, L.O., & Polovyi, P.V. (2023). Publichna polityka rozvytku tsyfrovkykh kompetentnostei personalu orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv

mistsevoho samovriaduvannia [Public policy on the development of digital competencies among staff of state authorities and local government bodies]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration, (Vol. 34 (73)), 5, (pp. 50-54) [in Ukrainian].

6. Mykhalitska, N.Ya., & Yatsyk, M.R. (2024). *Liderstvo ta komunikatsii v orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Leadership and Communication in Organizations: A Study Guide]*. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

7. Nakonechnyi, A.A., & Kolisnichenko, N.M. (2020). Servisnooriientovana arkhitektura e-vriaduvannia: kharakterystyky anghlo-amerykanskoï modeli ta osoblyvosti yï realizatsii v Ukraini [Service-oriented architecture of e-governance: characteristics of the Anglo-American model and features of its implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, 4(47), (pp. 39-48) [in Ukrainian].

8. Orliv, M.S. (2017). *Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka sfery derzhavnoho upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Developing leadership potential in public administration managers: a training manual]*. Kyiv: DP «NVTs «Priorityty» [in Ukrainian].

9. Polovyi, P.V. (2023). *Kontseptualni zasady rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei kadrov orhaniv publichnoï vlady [Conceptual foundations for the development of digital competencies among public authority personnel]*. Doctor's thesis. Kharkiv. Natsionalnyi universytet tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [in Ukrainian].

10. Blondel, J. (1987). *Political Leadership: Toward a General Analysis*. London [in English].

11. Boliubash, N., & Yevtushenko, O. (2025). Automating digitized document processing with handwritten digits in the public sector using convolutional neural networks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 20, 19. Retrieved from: <https://doi.org/10.28945/5527> [in English].

12. Bray, J. (2022). What is Digital Leadership? *gdsgroup.com*. Retrieved from: <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/> [in English].

13. Brown A., Fishenden J., Thompson, M., & Venters, W. (2017). Appraising the Impact and Role of Platform Models and Government as a Platform (GaaP) in UK Government Public Service Reform: Towards a Platform

Assessment Framework (PAF). *Government Information Quarterly*, 34(2), (pp. 167-182) [in English].

14. Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. Pub. Location London Imprint Routledge [in English].

15. Maxwell, J. (2022). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Publisher: HarperCollins Focus [in English].

16. Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th edition: Western Michigan University [in English].

17. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum [in English].

Відомості про автора / Information about the Author

Олександр Євтушенко, д. політ. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Yevtushenko, O. (2025). Digital leadership in the digitalization of public administration. *Public Administration and Regional Development*, 30, 1467-1483. <https://doi.org/10.34132/pard2025.30.17>

Підписано до друку 26.12.2025 р.
Формат 60/84 1/16 Папір офсетний.
Гарнітура «Times New Roman». Друк ризограф.
Ум. друк. арк. 23,7
Наклад 100 шт. Замовлення №04/2025
Виготовлювач: Смельянова Т.В.
54001, Миколаїв, пров. Суднобудівний, 7
Тел.: (0512) 47-74-48, e-mail: printex_nik@ukr.net
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 6167 від 03.05.2018