

Бурчак Я.О., здобувач освітньо-наукового рівня доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Науковий керівник: Грубов В.М., д.політ.н., проф.,
проф. кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Сучасний етап розвитку України характеризується поєднанням безпрецедентних безпекових викликів, масштабних інфраструктурних руйнувань, високої економічної невизначеності та необхідності формування довгострокової моделі післявоєнного відновлення. В умовах повномасштабної війни інвестиційна діяльність набуває не лише економічного, а й стратегічного публічно-управлінського значення, оскільки від здатності держави забезпечити належні умови для залучення, захисту та ефективного спрямування інвестицій залежить стійкість економіки, відновлення критичної інфраструктури, модернізація виробничого потенціалу, розвиток громад і посилення довіри міжнародних партнерів [6].

Проблематика публічного управління інвестиційною діяльністю в умовах воєнної невизначеності є особливо актуальною з огляду на те, що традиційні механізми інвестиційної політики, орієнтовані переважно на стабільне економічне середовище, втрачають достатню ефективність у ситуації високих ризиків, руйнування активів, логістичних обмежень, міграції робочої сили, зростання бюджетного навантаження та загрози повторного пошкодження відновлених об'єктів. За таких умов держава має не лише створювати загальні правові умови для інвестування, а й активно формувати систему публічно-управлінських механізмів, здатних знижувати ризики, визначати пріоритети відбудови, координувати ресурси та забезпечувати прозорість інвестиційних процесів [1].

Інвестиційна діяльність в умовах війни має низку специфічних рис. По-перше, вона здійснюється в середовищі підвищених безпекових ризиків, що впливають на рішення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. По-друге, зростає значення державних гарантій, страхування воєнних ризиків, міжнародної фінансової підтримки та публічно-приватного партнерства. По-третє, інвестиції мають дедалі більше орієнтуватися не лише на комерційну прибутковість, а й на суспільну значущість, відновлення критичної інфраструктури, енергетичну стійкість, технологічну модернізацію, розвиток людського капіталу та територіальну згуртованість [7]. По-четверте, інвестиційна політика має бути тісно пов'язана з політикою безпеки, регіонального розвитку, європейської інтеграції та антикорупційного врядування.

Під механізмами публічного управління інвестиційною діяльністю доцільно розуміти сукупність правових, інституційних, фінансово-економічних, організаційних, інформаційно-аналітичних і партнерських інструментів, за допомогою яких органи публічної влади формують умови для залучення інвестицій, визначають пріоритетні напрями їх спрямування, забезпечують координацію суб'єктів інвестиційного процесу, мінімізують ризики та здійснюють контроль за ефективністю використання ресурсів.

Першим важливим механізмом є нормативно-правове регулювання інвестиційної діяльності. Його значення полягає у створенні передбачуваного правового середовища, захисті прав інвесторів, визначенні процедур реалізації інвестиційних проєктів, регулюванні державно-приватного партнерства, концесій, державної підтримки, гарантій та спеціальних режимів інвестування. Базові правові засади інвестиційної діяльності в Україні визначаються Законом України «Про інвестиційну діяльність», який закріплює загальні умови здійснення інвестицій, права суб'єктів інвестиційної діяльності та гарантії захисту інвестицій [1]. Окреме значення мають також правові механізми державно-приватного партнерства, концесії та державної підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями [2].

Другим механізмом є інституційна координація інвестиційної політики. Воєнна та післявоєнна відбудова потребують взаємодії центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, міжнародних фінансових організацій, донорів, бізнесу, громадянського суспільства та експертного середовища. Відсутність належної координації може призводити до дублювання проєктів, нерівномірного розподілу ресурсів, конкуренції між територіями, затягування процедур і втрати довіри інвесторів. Тому важливим завданням публічного управління є створення інституційної архітектури, яка забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів, формування єдиного портфеля проєктів, прозорість процедур і контроль результатів [3].

Третім механізмом є фінансово-економічне стимулювання інвестиційної активності. У воєнних умовах приватний капітал потребує додаткових стимулів і гарантій, оскільки рівень ризику значно перевищує звичайні ринкові умови. До таких інструментів можуть належати державні гарантії, податкові стимули, компенсація частини процентних ставок, грантові програми, механізми співфінансування, страхування воєнних і політичних ризиків, гарантійні фонди, пільгове кредитування, інвестиційні фонди відновлення, підтримка експортоорієнтованих виробництв і стимулювання локалізації виробництва. Водночас застосування фінансових стимулів має бути обґрунтованим, прозорим і спрямованим на проєкти з високим суспільним ефектом [4].

Четвертим механізмом є пріоритизація інвестиційних проєктів відновлення. В умовах обмежених ресурсів держава не може одночасно фінансувати або підтримувати всі напрями відбудови в однаковому обсязі. Тому необхідна система критеріїв відбору інвестиційних проєктів, яка враховує їхній вплив на безпеку, відновлення критичної інфраструктури, створення робочих місць, економічну мультиплікацію, енергетичну ефективність, екологічну сталість, соціальну значущість, регіональну збалансованість і відповідність стратегічним цілям держави. Особливої уваги потребують проєкти, спрямовані на енергетичну стійкість, транспортну логістику, житлове відновлення, медичну інфраструктуру, цифрові сервіси, промислову модернізацію та розвиток людського капіталу [5].

П'ятим механізмом є управління інвестиційними ризиками. У воєнний період інвестор стикається не лише з комерційними, а й із безпековими, політичними, правовими, валютними, логістичними, репутаційними та корупційними ризиками. Тому публічне управління має забезпечувати систему ідентифікації, оцінювання та мінімізації таких ризиків. Це передбачає розвиток механізмів страхування воєнних ризиків, гарантування інвестицій, захисту прав власності, антикорупційного контролю, прозорого правозастосування, цифрового моніторингу проєктів, незалежного аудиту та публічної звітності. Зниження ризиків є не менш важливим, ніж безпосереднє надання фінансової підтримки, оскільки саме ризикова невизначеність часто є головним стримувальним фактором для приватного капіталу [7].

Шостим механізмом є державно-приватне партнерство. В умовах масштабної відбудови держава не може самостійно забезпечити весь необхідний обсяг фінансових, технологічних і управлінських ресурсів. Державно-приватне партнерство дає змогу поєднувати публічний інтерес із ресурсами та компетентностями приватного сектору. Правові засади такого партнерства в Україні визначаються Законом України «Про державно-приватне партнерство», а також законодавством про концесію [2]. Його потенціал є особливо значущим у сферах інфраструктури, енергетики, транспорту, житлового будівництва, управління відходами, цифровізації, медицини та освіти. Водночас ефективність такого партнерства залежить від чіткого розподілу ризиків, прозорості договорів, фінансової обґрунтованості проєктів, захисту інтересів громади та належного контролю за якістю виконання.

Сьомим механізмом є цифровізація управління інвестиційними процесами. У післявоєнній відбудові особливо важливо забезпечити відкритість даних, цифровий облік проєктів, моніторинг використання коштів, прозорість закупівель, доступ інвесторів до інформації про можливості, земельні ділянки, інфраструктурні об'єкти, регуляторні умови, пільги та ризики. Цифрові платформи можуть стати інструментом координації держави, громад, донорів, бізнесу й громадськості. Вони також зменшують корупційні ризики, підвищують підзвітність і сприяють формуванню довіри до процесів відбудови [7].

Восьмим механізмом є залучення місцевого самоврядування до інвестиційного управління. Післявоєнне відновлення має територіальний вимір, оскільки саме громади найкраще знають локальні потреби, ресурсний потенціал, інфраструктурні втрати, соціальні виклики та можливості розвитку. Органи місцевого самоврядування мають брати участь у формуванні інвестиційних паспортів громад, підготовці проєктних заявок, визначенні локальних пріоритетів, комунікації з інвесторами, супроводі проєктів і моніторингу їх реалізації. Водночас держава має забезпечити методичну, фінансову й інституційну підтримку громад, особливо тих, що зазнали значних руйнувань або мають обмежену управлінську спроможність [7].

Дев'ятим механізмом є забезпечення прозорості, підзвітності та антикорупційної стійкості. Масштабні інвестиції у відбудову створюють не лише можливості, а й ризики неефективного використання ресурсів, корупції, політичного лобізму, нерівного доступу до державної підтримки та зниження довіри міжнародних партнерів. Тому інвестиційна політика має включати механізми відкритого конкурсного відбору проєктів, незалежного аудиту, громадського моніторингу, цифрової простежуваності коштів, публічної звітності, запобігання конфлікту інтересів і відповідальності за порушення. Прозорість у цій сфері є не лише антикорупційною вимогою, а й умовою залучення інвестицій [5].

Десятим механізмом є міжнародна координація інвестиційної підтримки. Післявоєнна відбудова України значною мірою залежатиме від міжнародної фінансової, технічної та інституційної допомоги. Водночас така допомога має бути інтегрована в національну систему стратегічного планування, а не існувати як сукупність розрізнених донорських ініціатив. Для цього потрібні узгоджені пріоритети, єдині стандарти підготовки проєктів, механізми співфінансування, прозорі процедури звітування, відповідність європейським принципам доброго врядування, сталого розвитку та верховенства права [5].

Особливого значення в умовах воєнної невизначеності набуває питання довіри інвестора до держави. Інвестор оцінює не лише потенційну прибутковість проєкту, а й передбачуваність правил, якість судового захисту, ефективність адміністративних процедур, рівень корупційних ризиків, стабільність регуляторної політики, доступ до інфраструктури, наявність робочої сили, можливість страхування ризиків і політичну волю держави підтримувати інвестиції. Тому публічне управління інвестиційною діяльністю має бути спрямоване на формування інституційної довіри, без якої навіть фінансові стимули можуть бути недостатніми.

У післявоєнний період інвестиційна діяльність має стати не лише інструментом відновлення зруйнованого, а й засобом структурної модернізації економіки. Це означає, що інвестиції повинні спрямовуватися не тільки на повернення до довоєнного стану, а й на створення більш стійкої, енергоефективної, технологічної, безпечної та конкурентоспроможної моделі розвитку. З цієї точки зору публічне управління має стимулювати інвестиції у високотехнологічні виробництва, оборонну промисловість, енергетичну незалежність, цифрову інфраструктуру, переробну промисловість, логістику, людський капітал, освіту, науку та інновації [5].

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

Таким чином, механізми публічного управління інвестиційною діяльністю в умовах воєнної невизначеності та післявоєнної відбудови мають бути комплексними, взаємопов'язаними і спрямованими на поєднання трьох ключових цілей: залучення інвестицій, зниження ризиків та забезпечення суспільно значущого результату. Їх ефективність залежить від якості нормативного регулювання, інституційної координації, прозорості процедур, здатності держави підтримувати пріоритетні проекти, залучення місцевого самоврядування, розвитку державно-приватного партнерства та інтеграції міжнародної допомоги в єдину систему відновлення [7].

Отже, в умовах війни та післявоєнної відбудови інвестиційна політика має розглядатися не лише як складова економічного розвитку, а як елемент стійкого врядування. Її завдання полягає у створенні таких публічно-управлінських умов, за яких приватний, державний і міжнародний капітал спрямовується на відновлення критичних функцій, модернізацію економіки, розвиток громад, підвищення стійкості держави та формування довгострокових передумов європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Ukraine Recovery Conference. Ukraine Recovery Plan. URL: <https://www.urc-international.com> (дата звернення: 05.05.2026).
6. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 05.05.2026).
7. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/hampering-ukraine-s-recovery.htm> (дата звернення: 05.05.2026).

Войцицька К.М., доктор філософії, доц., доц. кафедри
національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Ревенко А.Є., аспірант за спеціальністю
281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет «Житомирська політехніка»

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Сучасні умови воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення України актуалізують необхідність переходу до ресурсоефективної моделі розвитку, важливою складовою якої є циркулярна економіка. Проблеми обмежених ресурсів України, а також наслідки російсько-української війни, зокрема масштабні руйнування інфраструктури, зумовлюють необхідність посилення уваги до питань, що регулюють зменшення обсягів відходів, повторне використання ресурсів та формування замкнених виробничих циклів. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів циркулярної економіки в Україні перебуває на етапі становлення та характеризується фрагментарністю. Спеціалізований комплексний закон, який би системно регулював циркулярні економічні відносини, відсутній, а відповідні положення інтегровані у різні галузі українського законодавства.

Термін «циркулярна економіка» закріплений в Законі України «Про основні засади державної кліматичної політики», де зазначено, що циркулярна економіка - це «підхід до управління економічними ресурсами, що спрямовується на зменшення обсягів утворення відходів, подовження терміну експлуатації виробів та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення функціонування справедливої, кліматично нейтральної, ресурсоефективної та конкурентної економіки»[1]. До того ж основу чинного нормативного регулювання становлять Закон України «Про управління відходами», Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року, Національний план управління відходами до 2033 року, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Національна економічна стратегія на період до 2030 року, а також інші нормативно-правові акти, зокрема важливе значення має Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка визначає напрями гармонізації національного законодавства з європейськими підходами у сфері ресурсоефективності та управління відходами.

Концепція циркулярної економіки активно підтримується на міжнародному рівні, зокрема в межах Європейського зеленого курсу. У країнах Європейського Союзу регулювання цієї сфери здійснюється через систему директив, стратегій та програмних документів. Водночас подальший розвиток нормативної бази ЄС підтверджується підготовкою Circular Economy Act, ухвалення якого очікується у 2026 році. Очікується, що ухвалення цього акта сприятиме розвитку єдиного ринку вторинних ресурсів, активізації використання перероблених матеріалів у виробництві та посиленню економічної зацікавленості у їх застосуванні [2]. Для України розвиток циркулярної економіки має значення не лише в контексті євроінтеграції, а й у межах післявоєнного відновлення держави. Воєнний стан суттєво ускладнює впровадження циркулярних підходів через руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, збільшення обсягів будівельних і небезпечних відходів, нестачу фінансових ресурсів та скорочення інвестиційної активності. Додатковим викликом є недостатній рівень розвитку систем переробки та повторного використання ресурсів. Особливої актуальності набуває проблема поводження з відходами руйнувань, що утворюються внаслідок бойових дій, зокрема важливими питаннями є вдосконалення нормативно-правових механізмів обліку, сортування, переробки та повторного використання будівельних матеріалів під час відбудови територій України. Важливим кроком у напрямі розвитку державної політики у сфері циркулярної економіки стало оприлюднення проєкту Стратегії розвитку циркулярної економіки України до 2035 року [3], який спрямований на формування системного підходу до раціонального використання ресурсів, мінімізації утворення відходів, розвитку повторного використання матеріалів та впровадження принципів сталого виробництва і споживання. Реалізація положень Стратегії передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими екологічними стандартами та створення економічних стимулів для розвитку циркулярних моделей господарювання.

Серед перспективних напрямів удосконалення державної політики у цій сфері доцільно виокремити гармонізацію законодавства України з правом ЄС, розвиток механізмів економічного стимулювання бізнесу у сфері ресурсоефективності, впровадження принципів «зеленої» відбудови, підтримку інноваційних технологій переробки відходів, а також розширення державно-приватного партнерства у сфері екологічної модернізації.

Таким чином, розвиток нормативно-правового забезпечення циркулярної економіки в Україні потребує комплексного підходу, гармонізації з європейськими практиками та врахування викликів воєнного часу. Важливим напрямом залишається формування цілісної законодавчої бази та інтеграція принципів циркулярної економіки у процеси післявоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Про основні засади державної кліматичної політики : Закон України від 08.10.2024 № 3991-IX.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3991-20#Text>.
2. Circular Economy Act. European Parliamentary Research Service. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI\(2026\)782628_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI(2026)782628_EN.pdf).
3. Проєкт Стратегії розвитку циркулярної економіки України до 2035 року. URL: <https://me.gov.ua/view/36b84d21-53cf-4dc4-ae45-ecf37fa71a01>.

Іщук Я.Р., студентка 2 курсу
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: Супрунова І.В., д.н.держ.упр.,
доц. кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДЕТЕРМІНАНТИ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУТІВ У ПРОТИДІІ ТА МІНІМІЗАЦІІ ТІНЬОВОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Тіньова економіка є складним і багатовимірним явищем сучасного господарського розвитку, що впливає як на національні, так і на глобальні економічні процеси. Її поширення зумовлює низку негативних наслідків, зокрема скорочення бюджетних надходжень, послаблення довіри до державних інститутів, зростання корупційних ризиків і зниження інвестиційної привабливості країни. В умовах глобалізації значні масштаби тіньового сектору виступають перешкодою для залучення іноземного капіталу та стримують соціально-економічний розвиток. У цьому контексті дослідження тіньової економіки та її впливу на інвестиційний клімат України має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки може слугувати основою для формування ефективної державної політики детінізації та стимулювання інвестиційної активності.

Підвищення податкової дисципліни має супроводжуватися формуванням стимулів для добровільної легалізації доходів. У цьому контексті важливим кроком стало запровадження механізму одноразового добровільного декларування активів, який дав змогу фізичним особам легалізувати кошти та майно шляхом сплати спеціального збору. З одного боку, це сприяє збільшенню бюджетних надходжень, а з іншого — створює правові передумови для поступової детінізації економіки. Важливу роль у цьому процесі відіграє також розвиток цифрових технологій. Зокрема, застосування блокчейн-технологій забезпечує незмінність і захищеність записів транзакцій у розподілених мережах, що підвищує рівень довіри між учасниками економічних ланцюгів, зокрема у сфері постачання. Крім того, блокчейн сприяє підвищенню прозорості та відстежуваності руху товарів від виробника до кінцевого споживача [1].

Водночас окремі сегменти тіньової економіки не демонструють позитивних змін. Попри загальне зниження рівня тінізації, фіксується зростання частки виплат заробітної плати «в конвертах» та збереження високого рівня неформальної зайнятості. Це свідчить про недостатню ефективність державної політики у сфері легалізації трудових відносин. Така ситуація зумовлена, зокрема, низьким рівнем довіри населення до державних інституцій, а також поширеністю корупційних практик на ринку праці [2, с.20].

Міжнародний досвід протидії тіньовій економіці свідчить, що ефективна детінізація можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує інституційні, фіскальні та технологічні інструменти. Особливо показовими є приклади країн Центральної та Східної Європи, що здійснили успішну трансформацію економічних систем. Так, у Польщі результативно виявилася модернізація податкового адміністрування із широким впровадженням цифрових рішень та системи обов'язкової онлайн-реєстрації розрахункових операцій у режимі реального часу. Естонія стала одним із лідерів у сфері електронного урядування, де високий рівень цифровізації державних послуг і автоматизації податкової звітності забезпечив прозорість бізнес-середовища. У свою чергу, досвід Грузії демонструє ефективність масштабних інституційних реформ, дерегуляції та спрощення податкової системи, що сприяло швидкому зниженню рівня тіньової економіки та активізації інвестиційних процесів [3].

Нааявність значного тіньового сектору формує суттєві перешкоди для залучення іноземних інвестицій та стримує процеси сталого економічного зростання. Тіньова економіка впливає на інвестиційний клімат через низку механізмів: створює нестабільне бізнес-середовище внаслідок нерівних умов конкуренції, сигналізує про інституційну слабкість і високий рівень корупційних ризиків, а також зменшує обсяг фінансових ресурсів, доступних для розвитку інфраструктури та соціальної сфери. Результати досліджень свідчать про обернену залежність між рівнем тінізації та інвестиційною привабливістю країни: зі зростанням масштабів тіньової економіки рівень довіри інвесторів знижується [4].

Ключовим правовим інструментом детінізації в Україні стало запровадження одноразового добровільного декларування активів Закон України №1539-IX від 15.06.2021 р., що дозволило легалізувати раніше приховані доходи та майно. Додатково впроваджуються регуляторні зміни у сферах оренди житла, оподаткування ФОПів і самозайнятих осіб, а також розвиваються електронні сервіси податкової звітності й міжвідомчий обмін даними, що підсилює інституційну основу прозорості. Водночас статистичні дані свідчать про часткове зниження рівня тіньової економіки, однак для об'єктивної оцінки ефективності політики бракує повної та актуальної інформації щодо окремих тіньових практик. Це вимагає вдосконалення системи статистичного обліку та аналітики. Важливу роль у детінізації відіграє цифровізація (PRRO, електронний кабінет платника податків, «Дія»), яка підвищує прозорість бізнес-операцій, хоча її ефективність залежить від контролю, санкцій і стимулів до легалізації. Особливою проблемою залишається тіньова зайнятість, що потребує поєднання посиленого контролю, зниження податкового навантаження на працю та інформаційної роботи з населенням. Загалом довгострокове скорочення тіньової економіки можливе лише за умови комплексних інституційних реформ, зміцнення верховенства права, подолання корупції та підвищення довіри до державних інституцій.

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

Отже, визначено, що тіньова економіка є одним із визначальних чинників, які негативно впливають на інвестиційний клімат України. Високий рівень тінізації зумовлює зниження довіри з боку іноземних інвесторів, посилення корупційних ризиків та формування нерівних умов конкуренції для суб'єктів господарювання. Водночас дане дослідження підтвердило наявність дієвих інструментів скорочення тіньового сектору, серед яких цифровізація державного управління, розширення безготівкових розрахунків, удосконалення податкової системи, підвищення прозорості бізнес-середовища та зміцнення інституційної спроможності державних органів. Реалізація цих заходів сприяє зростанню рівня економічної довіри та покращенню інвестиційного клімату. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленому аналізі взаємозв'язку між тіньовою економікою, корупцією та інвестиційною привабливістю. Перспективним є застосування економіко-математичних моделей для прогнозування динаміки тіньового сектору та його впливу на макроекономічні показники, а також розширення міжнародних порівняльних досліджень з метою адаптації найефективніших практик протидії тінізації до українських умов. Тому, дослідження тіньової економіки та її впливу на інвестиційний клімат України зберігає високу наукову й практичну актуальність, оскільки отримані результати можуть бути використані для формування ефективної державної економічної політики та стратегій розвитку.

Список використаних джерел

1. Кононенко Л.В., Коломоєць О.Д., Бикадорова Н.О. Вплив цифрових технологій на тіньову економіку: економіко-правовий аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск 65. 2024. С. 1–6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4433> (дата звернення: 15.04.2026)
2. Поплюйко Я.В., Мельник М.О. Оцінка рівня тіньової економіки України в період воєнного стану та визначення ключових факторів впливу. *Статистика України*. No 2. 2025. С. 17–29. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/477/444/872> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Cherviakova V., Cherviakova T. The Relationship between Corruption and the Shadow Economy in Ukraine and Other Central and Eastern European Countries. *Comparative Economic Research*. Central and Eastern Europe. 2020. Vol. 23. Iss. 4, pp. 7–30. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.23.25>.
4. Lysa O., Fedets I., Sauka A. Shadow Economy Index for Ukraine 2017-2018. *Kyiv International Institute of Sociology*. 2019. 20 p. URL: https://kiis.com.ua/materials/pr/20191107_Shadow/Shadow%20Economy%20Index%20Ukraine.pdf (дата звернення: 15.04.2026).

Мельник С.М., здобувач освітньо-наукового рівня
доктор філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: Драган І.О., д.н.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОГО ВРЯДУВАННЯ У ПРОЦЕСАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується поєднанням безпекової нестабільності, масштабних інфраструктурних руйнувань, значного бюджетного навантаження та необхідності формування довгострокової моделі економічного відновлення. За оновленою спільною оцінкою Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та ООН, потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються у 524 млрд дол. США, а пряма шкода станом на 31 грудня 2024 року становила 176 млрд дол. США [5]. Найбільш постраждалими визначено житловий сектор, транспорт, енергетику, торгівлю і промисловість, а також освіту. За таких умов післявоєнна відбудова не може спиратися лише на бюджетні ресурси та міжнародну допомогу. Вона потребує системного залучення приватного капіталу, управлінської експертизи бізнесу, технологічних рішень, прозорих процедур і довгострокових партнерських моделей між державою, територіальними громадами, приватним сектором та міжнародними інституціями.

Одним із ключових механізмів такого залучення є державно-приватне партнерство, яке в сучасній українській нормативній лексикі дедалі частіше позначається як публічно-приватне партнерство. У 2025 році було ухвалено Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 4510-ІХ, що набрав чинності 31 жовтня 2025 року та оновив правову рамку залучення приватних інвестицій через механізм партнерства [1]. Картка законопроекту № 7508 на сайті Верховної Ради визначає його спрямованість на вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів і будівництва нових об'єктів, пов'язаних із післявоєнною перебудовою економіки України.

Державно-приватне партнерство (ДПП) доцільно розглядати не лише як фінансово-інвестиційний механізм, а як особливу форму публічного врядування, у межах якої держава або територіальна громада зберігає відповідальність за суспільно значущий результат, а приватний партнер залучається до проектування, фінансування, будівництва, модернізації, експлуатації або управління відповідним об'єктом чи послугою. На відміну від традиційних державних закупівель, партнерство передбачає довгострокову взаємодію, розподіл ризиків, орієнтацію на результат і поєднання публічного інтересу з ресурсами приватного сектору.

У контексті післявоєнного відновлення ДПП має особливе значення з кількох причин. По-перше, масштаби руйнувань значно перевищують можливості бюджетного фінансування. По-друге, відбудова потребує не лише коштів, а й сучасних технологій, управлінських підходів, проектної експертизи та ефективної експлуатації об'єктів після їх відновлення. По-третє, значна частина об'єктів відбудови має не лише економічне, а й соціальне та безпекове значення: енергетика, транспорт, житло, медицина, освіта, водопостачання, цифрова інфраструктура. По-четверте, ДПП може стати інструментом залучення приватного капіталу до тих сфер, які є суспільно важливими, але потребують державних гарантій, регуляторної стабільності або механізмів зниження ризиків.

Поняття стійкого врядування у цьому контексті означає здатність держави формувати такі правила, інституції та процедури, які забезпечують не лише поточне реагування на наслідки війни, а й довгострокове відновлення економіки, інфраструктури та соціальних систем на більш стійких засадах. ДПП може бути інструментом стійкого врядування за умови, що воно спрямоване не на формальне передання функцій приватному сектору, а на досягнення публічної цінності: відновлення критичних послуг, створення робочих місць, модернізацію інфраструктури, енергоефективність, територіальну згуртованість і зниження майбутніх вразливостей.

Ключовим напрямом використання ДПП у післявоєнному відновленні є відбудова та модернізація критичної інфраструктури. Енергетичні об'єкти, системи водопостачання, транспортні вузли, медичні заклади, цифрові сервіси та логістичні мережі потребують значних інвестицій і швидких управлінських рішень. ДПП може забезпечити залучення приватного капіталу та професійного управління до таких проектів, але за умови збереження державою стратегічного контролю за доступністю, безпекою і соціальною значущістю відповідних послуг.

Наступним напрямом є житлова та соціальна інфраструктура. Руйнування житла, шкіл, лікарень, об'єктів соціального захисту створює тривалий соціально-економічний тиск на державу і громади. ДПП може використовуватися для будівництва соціального житла, модернізації закладів охорони здоров'я, створення реабілітаційних центрів, освітніх просторів, об'єктів енергоефективної інфраструктури. У таких проектах особливо важливо не допустити підміни публічної мети комерційним інтересом. Соціальна доступність, інклюзивність, прозорість тарифів і якість послуг мають залишатися ключовими умовами партнерства.

Іншим напрямом є місцевий економічний розвиток. Територіальні громади після війни потребуватимуть відновлення виробничої бази, комунальної інфраструктури, транспортної доступності, енергетичної

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

автономності та інвестиційної привабливості. ДПП може бути використане для створення індустріальних парків, логістичних центрів, об'єктів переробної промисловості, муніципальної енергетики, управління відходами, водопостачання та тепlopостачання. Водночас громади потребують методичної підтримки, оскільки підготовка якісного ДПП-проекту вимагає фінансового моделювання, юридичної експертизи, оцінки ризиків, консультацій із громадськістю та професійного супроводу.

Один із важливих напрямів пов'язаний із забезпеченням енергетичної стійкості. В умовах цілеспрямованих атак на енергетичну інфраструктуру пріоритетного значення набувають проекти, спрямовані на розвиток розподіленої генерації, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності, модернізацію систем тепlopостачання та створення резервних джерел живлення для критично важливих об'єктів. У цьому контексті державно-приватне партнерство може забезпечити поєднання інноваційного й технологічного потенціалу приватного сектору з публічними завданнями посилення енергетичної безпеки територіальних громад і держави загалом.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток цифрової інфраструктури та електронного врядування. Післявоєнне відновлення потребуватиме ефективних цифрових інструментів для моніторингу реалізації проектів, управління ресурсами, забезпечення публічної звітності, ведення реєстрів пошкодженого майна, розвитку муніципальних електронних сервісів, посилення кіберзахисту та налагодження цифрової комунікації з громадянами. Взаємодія з приватним сектором у цій сфері має ґрунтуватися на вимогах кібербезпеки, захисту персональних даних, інтероперабельності цифрових рішень та збереження належного контролю з боку публічного партнера.

Ефективність ДПП у післявоєнному відновленні залежить від належної інституційної архітектури. Держава має забезпечити чіткий розподіл повноважень між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, агентствами підтримки ДПП, міжнародними фінансовими організаціями та приватними партнерами. Важливо, щоб ДПП-проекти не були ізольованими ініціативами окремих органів, а входили до ширшої системи стратегічного планування відновлення. Вони мають бути пов'язані з державними і регіональними стратегіями, планами відновлення громад, секторальними програмами, пріоритетами Ukraine Facility та міжнародними зобов'язаннями України.

Особливу роль у цьому процесі відіграє Ukraine Investment Framework, що є частиною Ukraine Facility Європейського Союзу. Він передбачає 9,5 млрд євро посиленних фінансових інструментів і має на меті мобілізувати понад 40 млрд євро інвестицій для відновлення, реконструкції та модернізації України [6]. Цей інструмент демонструє, що післявоєнна відбудова України має ґрунтуватися на поєднанні публічних коштів, гарантій, міжнародного фінансування і приватних інвестицій.

Важливою умовою ефективного ДПП є справедливий і прозорий розподіл ризиків. У післявоєнних умовах ризики є підвищеними і багатомірними: безпекові, політичні, валютні, будівельні, експлуатаційні, регуляторні, соціальні, репутаційні. Якщо всі ризики перекласти на приватного партнера, проект може стати непривабливим для інвестора. Якщо всі ризики залишити за державою, партнерство втрапить економічну доцільність і може перетворитися на приховану форму бюджетного фінансування приватного прибутку. Тому ключовим принципом має бути передання кожного ризику тому суб'єкту, який найкраще здатний ним управляти.

Наступною умовою є прозорість конкурсних процедур і підзвітність. ДПП-проекти часто є довгостроковими, фінансово складними і суспільно чутливими. Саме тому вони потребують відкритого відбору приватних партнерів, зрозумілих критеріїв оцінювання, оприлюднення істотних умов договорів, незалежного аудиту, антикорупційного контролю та громадського моніторингу. Оновлена українська правова рамка передбачає використання електронної торгової системи для конкурсів, що має посилити прозорість, недискримінаційність і рівний доступ учасників ринку [2]. Урядові повідомлення також наголошували на переході конкурсних процедур для проектів концесії в онлайн-формат за стандартами та процедурами ЄС.

Не менш важливою є оцінка суспільної доцільності ДПП-проектів. Не кожен інфраструктурний або інвестиційний проект має реалізовуватися у форматі партнерства. Перед ухваленням рішення слід оцінити, чи забезпечує ДПП кращу цінність для суспільства порівняно з традиційним бюджетним фінансуванням або державною закупівлею. Така оцінка має враховувати вартість життєвого циклу проекту, якість послуг, розподіл ризиків, бюджетні зобов'язання, соціальну доступність, екологічний ефект, вплив на громаду та довгострокову стійкість.

У післявоєнний період особливого значення набуває спроможність громад готувати якісні ДПП-проекти. Багато громад можуть мати значні потреби у відновленні, але не мати достатньої експертизи для підготовки техніко-економічного обґрунтування, фінансової моделі, аналізу ризиків, юридичної структури договору або консультацій із потенційними інвесторами. Тому держава має забезпечити методичну підтримку, типові документи, навчання посадових осіб, консультаційні центри та механізми супроводу муніципальних ДПП-проектів[3].

Водночас ДПП не можна розглядати як універсальне рішення для всіх проблем відбудови. У деяких сферах, особливо там, де комерційна окупність низька, а соціальна значущість висока, необхідними залишатимуться бюджетні видатки, грантова підтримка або субсидування. У таких випадках можливими є змішані моделі, що поєднують державне фінансування, донорські кошти, приватні інвестиції та гарантійні інструменти. Саме гібридне фінансування може стати одним із ключових підходів до відновлення об'єктів, які є суспільно необхідними, але складними для суто комерційної реалізації[4].

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

Значну увагу слід приділяти антикорупційній стійкості ДПП. Масштабні проекти відбудови створюють ризики лобізму, непрозорого відбору партнерів, завищення вартості, неякісного виконання, прихованих бюджетних зобов'язань або нерівного доступу бізнесу до можливостей. Тому ДПП має супроводжуватися відкритими даними, аудитом, прозорими процедурами, моніторингом виконання договорів, участю громадськості і чіткою відповідальністю за порушення. Прозорість у цій сфері є не лише антикорупційною вимогою, а й умовою довіри інвесторів, громад і міжнародних партнерів.

ДПП також має відповідати принципу соціальної орієнтованості відновлення. Відбудова економіки не повинна обмежуватися відновленням фізичних активів або створенням фінансово привабливих проектів. Вона має сприяти поверненню людей до громад, створенню робочих місць, доступу до якісних послуг, підтримці вразливих груп, територіальній згуртованості та зменшенню нерівності між регіонами. Саме тому при підготовці ДПП-проектів необхідно враховувати соціальний ефект, доступність послуг, вплив на населення та довгострокові потреби громад.

Таким чином, державно-приватне партнерство у процесах післявоєнного відновлення економіки України має розглядатися як комплексний інструмент стійкого врядування. Його значення полягає не лише у залученні приватних коштів, а у створенні довгострокових інституційних моделей співпраці, які дозволяють поєднати публічний інтерес, приватну ефективність, міжнародну підтримку, технологічну модернізацію та відповідальність перед суспільством.

Список використаних джерел:

1. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Відбудова України через державно-приватне партнерство / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vidbudova-ukrainy-cherез-derzhavno-pryvatne-partnerstvo> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Про концесію : Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20> (дата звернення: 05.05.2026).
4. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment, February 2022 – December 2024 / World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Washington, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Ukraine Investment Framework / European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (дата звернення: 05.05.2026).

Мерецька А.В., здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник: Антонова С.Є., доц., к.е.н., доц.

Національний університет водного господарства та природокористування

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ
В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило глибокі системні зміни, що призвели до трансформації соціально-гуманітарної політики. Соціально-гуманітарна політика, як комплекс заходів, спрямованих на забезпечення соціальних функцій держави, прав і потреб громадян, зазнала суттєвого навантаження внаслідок руйнування інфраструктури, економічної нестабільності та масових переміщень населення. Війна значно ускладнила функціонування системи соціального захисту, зокрема пенсійного забезпечення, яке набуло критичного значення для підтримки вразливих категорій населення. Водночас держава змушена оперативно адаптувати механізми надання соціальних послуг, удосконалювати нормативно-правову базу та впроваджувати антикризові рішення. У таких умовах ефективне публічне управління соціально-гуманітарною сферою стає ключовим чинником збереження соціальної стабільності та подальшого відновлення країни.

Метою соціально-гуманітарної політики є створення сприятливих умов для розвитку суспільних відносин, забезпечення самореалізації особистості та задоволення ключових потреб населення. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало серйозним викликом для цієї сфери, яка безпосередньо орієнтована на підтримку вразливих і малозахищених груп. Унаслідок війни стрімко зростає кількість громадян, які потребують різних форм соціальної та гуманітарної допомоги. Гуманітарна політика при цьому виступає як цілісна система державного регулювання, спрямована на забезпечення соціальної стабільності, розвитку освіти, науки і культури, а також формування й реалізацію людського потенціалу. В умовах кризи Уряд України, за підтримки міжнародних партнерів, зосередив зусилля на фінансуванні критично важливих соціальних видатків і подоланні бідності. Водночас бойові дії призвели до значних людських втрат і масштабного переміщення населення [3]. Нижче наведено ключові соціально-гуманітарні показники в умовах війни в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові соціально-гуманітарні показники в умовах війни в Україні

Показник	Значення
Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	~3,7 млн осіб
Особи, що потребують гуманітарної допомоги	~14,6 млн осіб
Рівень бідності	~24–26% населення
Отримувачі соціальної допомоги	понад 10 млн осіб
Видатки держбюджету на соціальний захист	понад 20% бюджету

Джерело: складено на основі [3].

У сучасних умовах Україна активно спрямовує зусилля на подолання проблем у соціальній та гуманітарній сферах, спричинених війною. Верховна Рада у взаємодії з Урядом реалізує комплекс антикризових заходів, спрямованих на оперативне реагування на гуманітарні виклики. Зокрема, запроваджено програми релокації підприємств і працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, що передбачають підтримку бізнесу, переміщення працівників та створення умов для їх зайнятості. Держава адаптувала систему соціальної допомоги до умов воєнного стану, продовживши виплати та розширивши коло отримувачів, зокрема серед військових і постраждалих осіб. Також унормовано механізми надання гуманітарної допомоги, забезпечено координацію постачання продуктів у зони бойових дій і врегульовано питання пенсійних та соціальних виплат [2].

Важливо відзначити зміни у сфері пенсійного забезпечення в умовах воєнного стану. У березні 2023 року було ухвалено Закон України № 2981-ІХ, який запровадив спеціальний порядок призначення пенсій для осіб із тимчасово окупованих і прифронтових територій. Його норми, чинні з 15 квітня 2023 року, спрямовані на захист права на пенсію в умовах обмеженого доступу до адміністративних послуг. Зокрема, передбачено призначення пенсії з моменту виникнення права, а не з дати звернення. Водночас зберігаються вимоги до підтвердження трудового стажу. Також змінено механізми виплати: у разі перебоїв із банками чи поштою використовуються альтернативні канали, а громадяни можуть змінювати спосіб і місце отримання коштів. Для осіб за кордоном збережено виплати з обов'язковою ідентифікацією. Додатково передбачено гарантії для вразливих груп, зокрема автоматичне продовження виплат і спрощення процедур. Важливим елементом стала цифровізація послуг Пенсійного фонду, що забезпечує дистанційний доступ і безперервність соціальних виплат. [1].

Аналізуючи все вищеописане, варто зазначити, що сучасна соціально-гуманітарна політика України орієнтується на кілька ключових векторів розвитку. Насамперед це забезпечення соціальної стійкості та підтримка вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і постраждалих від війни.

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

Важливим напрямом є цифровізація соціальних послуг, що дозволяє гарантувати їх доступність незалежно від місця перебування громадян. Значну увагу приділено відновленню та модернізації соціальної інфраструктури, а також розвитку освіти, охорони здоров'я і культури як основи людського потенціалу. Окремим вектором виступає посилення партнерства держави з міжнародними організаціями та громадянським суспільством для ефективного реагування на гуманітарні виклики. У довгостроковій перспективі ці напрями спрямовані на післявоєнне відновлення країни та підвищення якості життя населення.

На основі проведеного аналізу визначено, що повномасштабна війна стала визначальним чинником трансформації соціально-гуманітарної політики в Україні, зумовивши необхідність її швидкої адаптації до кризових умов. Держава зосередила зусилля на забезпеченні безперервності соціальних виплат, підтримці вразливих категорій населення та спрощенні доступу до адміністративних послуг. Важливим напрямом змін стало впровадження гнучких правових механізмів і розширення цифрових інструментів, що дозволяють реалізовувати соціальні права незалежно від місця перебування громадян. Водночас зберігається потреба у вдосконаленні процедур підтвердження соціальних гарантій та підвищенні ефективності управлінських рішень. У перспективі це вимагає подальшого розвитку соціально-гуманітарної політики як ключового інструменту стабілізації суспільства та післявоєнного відновлення держави.

Список використаних джерел:

1. Гуманітарна політика в умовах війни: матеріали Всеукраїнської науково-дискусійної платформи (в авторській редакції), (м. Кропивницький, 21 листопада 2025 року). Кропивницький. 2025. С.47-48.
2. Іванов А.В. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах війни. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 61-64.
3. Птахіна О.М. Реалізація державної соціальної і гуманітарної політики України в умовах війни. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». Серія: Соціальна і гуманітарна політика. 2024. №12(53). С.24-29.

Наумчук К.М., доктор філософії, доц. кафедри національної безпеки публічного управління та адміністрування
Горецький М.А., студент 1-го курсу, групи МВ-5, спеціальність: СЗ «Міжнародні відносини»
Державний університет «Житомирська політехніка».

АКАДЕМІЧНА НЕДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК БАР'ЄР НА ШЛЯХУ ДЕМОКРАТИЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ

Освіта є базовим інструментом формування громадянського суспільства, інтелектуального капіталу нації та демократичних цінностей. Однак в Україні навчальні заклади – від шкіл до університетів – тривалий час залишаються зонами високого корупційного ризику. Корупція в освіті – це не лише хабар за екзамен чи «добровільний» внесок у шкільний фонд; це системне руйнування меритократії, коли статус і кваліфікація купуються, а не здобуваються, що катастрофічно знецінює знання та професіоналізм.

Навіть у часи повномасштабної війни корупційні практики адаптувалися, а не зникли. Загальнонаціональне дослідження «Стан корупції в Україні 2024», проведене Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС), показало, що 71% українців вважають, що за час війни рівень корупції зріс. Безпосередньо в освітній сфері ситуація залишається тривожною: кожен третій опитаний (29%), хто мав контакт із закладами середньої освіти протягом останніх 12 місяців, зазначив, що стикався з вимаганням хабарів (гроші, подарунки, послуги). Це зростання на 7% порівняно з 2023 роком. Міжнародний контекст також підтверджує ці виклики: у рейтингу Transparency International (Індекс сприйняття корупції за 2024 рік) Україна отримала 35 балів зі 100, посівши 105-те місце, що свідчить про певну стагнацію антикорупційних зусиль. Корупція в українських навчальних закладах існує на кількох рівнях і виявляється у принципово різних формах основні зазначенні в табл.1

Таблиця 1

Види корупційних ризиків в українській освітній галузі

Рівень освіти	Форма корупційного прояву	Основні наслідки
Середня освіта (школи, ліцеї)	«Добровільні» внески до фондів класу; хабарі при вступі до престижних закладів; репетиторство власного вчителя заради оцінки.	Формування у дітей толерантності до корупції з раннього віку; нерівний доступ до якісної освіти.
Вища освіта (бакалаврат, магістратура)	Хабарі за складання іспитів (за даними досліджень, 61% студентів стикалися з цим); купівля курсових і дипломних робіт; фаворитизм.	Знецінення дипломів; випуск некомпетентних фахівців; демотивація чесних студентів та викладачів.
Системний рівень (адміністрації, ЗВО)	Маніпуляції зі списками (наприклад, зарахування 5,7 тис. фіктивних аспірантів у 150 ЗВО для відстрочки); розкрадання бюджетних коштів (кейс університету Поплавського).	Колосальні економічні збитки для держави; підрив довіри до інституту вищої освіти загалом; пряме порушення законів.

Корупція безпосередньо руйнує якість знань. Якщо оцінки можна отримати за гроші, вони втрачають справжню цінність. Студент, розуміючи, що результат залежить не від зусиль, а від коштів чи зв'язків, поступово втрачає стимул до навчання. У підсумку з'являється покоління випускників із формальними дипломами, але недостатніми професійними вміннями. Особливу загрозу це становить у галузях медицини, інженерії та права, де рівень підготовки безпосередньо впливає на життя людей і безпеку держави. Крім того, корупція спричиняє занепад викладацького складу. Вона знижує мотивацію тих, хто працює доброчесно, і заохочує формальне ставлення до освітнього процесу. Нерівний доступ до освіти, коли бюджетні чи аспірантські місця отримують не найздібніші, а ті, хто має фінансові можливості (що показала ситуація з фіктивними аспірантурами у 2024–2025 роках), поглиблює соціальну нерівність. Економічні наслідки цього явища є негативними: держава втрачає кваліфіковану робочу силу, що стримує інновації, зменшує інвестиційну привабливість і уповільнює загальний економічний розвиток.

Окрім економічних і безпекових наслідків, корупція в освіті має ще один, чи не найнебезпечніший аспект – вона підриває основи демократії. Школа й університет є першими державними інституціями, з якими свідомо взаємодіє молода людина. Саме тут вона на практиці, а не лише з підручників, засвоює принципи функціонування суспільного договору. Коли освітнє середовище пронизане корупцією, воно перетворюється на антидемократичний механізм, що формує викривлене бачення світу у майбутніх виборців і лідерів у кількох ключових напрямках:

- Розпад влади достойних:** справжня демократія ґрунтується на рівності можливостей і дієвих соціальних ліфтах. Коли оцінки чи дипломи можна придбати, молодь наочно бачить, що правила не працюють, а успіх залежить від розміру гаманця або наявності зв'язків. Це формує цинізм і байдужість – одні з

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

найнебезпечніших явищ для громадянського суспільства. Студент, який звик давати хабарі, у дорослому житті часто не сприймає корупцію в податкових органах, поліції чи судах як щось неприйнятне.

2. **Імітація демократичних процедур:** Університети історично мали б бути колицкою свободи слова та мікромоделлю демократії через студентське самоврядування. На практиці ж у корумпованих закладах ці органи часто стають «кишеньковими» інструментами адміністрації, легітимізуючи статус-кво і привчаючи молодь до мовчазної згоди з несправедливістю.

3. **Поширення плагіату як підрив істини:** терпимість до академічної недоброчесності безпосередньо шкодить демократичній підзвітності. Коли політики або судді користуються недостовірними дисертаціями, стирається межа між правдою і вигадкою. Демократія не здатна ефективно функціонувати там, де відсутня повага до фактів.

Проте демократія має і зворотний ефект – вона надає інструменти для боротьби з цією ж корупцією: вільна преса, активні громадські організації та свобода слова дозволяють студентам відкрито заявляти про хабарі, не боячись репресій. Основними механізмами та очікувані результати антикорупційних заходів відображені у таблиці 2.

Таблиця 2

Системний підхід до протидії корупції в освітніх закладах

<i>Напрямок дії</i>	<i>Інструмент реалізації</i>	<i>Очікуваний результат</i>
<i>Нормативно-правовий</i>	Імплементация норм Закону «Про академічну доброчесність» (2025); невідворотність покарання за хабарництво.	Ліквідація практики написання академічних робіт на замовлення; очищення освітньої системи від викладачів, причетних до недоброчесності.
<i>Діджиталізація</i>	Переведення звітів, журналів та фінансових надходжень в електронну форму; збереження системи ЗНО/НМТ.	Скорочення суб'єктивного впливу у взаємодії «викладач–студент»; забезпечення прозорого розподілу бюджетних ресурсів.
<i>Соціально-економічний</i>	Підвищення базового рівня заробітної плати викладачів та вчителів.	Зменшення економічної мотивації до неформальних доходів; підвищення престижу професії.
<i>Громадський контроль</i>	Залучення незалежних наглядових рад; розширення можливостей порталів викривачів (забезпечення їхньої анонімності та безпеки).	Формування культури нульової толерантності до корупції; реальний вплив студентів на якість освіти.

Підводячи підсумки, можна сказати, що корупція в освітній системі України – це важка суспільна недуга, яка підважує демократичні інститути ще на етапі їх становлення. Зростання масштабів хабарництва в середній школі та резонансні викриття у вищій освіті красномовно доводять: інструменти протидії слід невідкладно посилювати. Демократична Україна не може відбутися без академічно доброчесного навчання, де досягнення вимірюються здобутими знаннями, а не «вдячністю» в конвертах.

Україна платить надзвичайно високу ціну за своє право жити. Країна, котра виборює власну незалежність і демократичне майбутнє кров'ю на передовій, не має морального права закривати очі на те, як корупційні оборудки підточують її інтелектуальний капітал у тилу. Освіта, очищена від тіньових схем, – це щось значно більше, ніж просто якісні знання. Це безальтернативна основа для плекання вільних особистостей, здатних утримувати демократичні інституції, провадити післявоєнну відбудову й унеможливити відступ від європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про академічну доброчесність» від 18.12.2025 р. № 4742-IX.
2. Наумчук К. М. Публічне управління в умовах демократичних трансформацій. Вісник Житомирської політехніки. Серія: Економічні науки. 2025. № 2. URL: [<https://share.google/UON5PtKbYOgBa6ALa>]
3. Київський міжнародний інститут соціології. Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення. — Київ, 2024. URL: [<https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1556&page=1>]
4. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. — Berlin, 2025.
5. НАЗК. Дослідження корупції в Україні: результати опитування 2023–2024 рр. — Київ: НАЗК, 2024.
6. Шульган І.І. Причини та форми корупційної взаємодії у сфері освіти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2024. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/jul/35435/32_0.pdf]

Свірко С.В., д.е.н., д.н.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Панасюк Л.М., здобувач
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ: ОСОБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТНО-ОБ'ЄКТНОЇ СКЛАДОВОЇ

Санаторно-курортне лікування як «система заходів, спрямованих на закріплення результатів попереднього лікування та попередження рецидивів захворювання, що здійснюються з максимальним використанням природних лікувальних ресурсів (клімат, мінеральні води, лікувальні грязі, бішофіт, озокерит) та преформованих фізичних факторів (електромагнітотерапія, фототерапія, лікувальне застосування ультразвуку, лікування штучно зміненим лікувальним середовищем тощо)» відіграє важливу роль у життєдіяльності суспільства, оскільки з одного боку є певним видом лікування, а з іншого — видом рекреації осіб та фізичному та психічному рівнях [1]. На сьогодні за різними оцінками в Україні нараховується від 200 до 500 санаторно-курортних закладів [2, 3].

Загалом, згідно Закону України «Про курорти» санаторно-курортні заклади являють собою «заклади охорони здоров'я, що розташовані на територіях курортів і забезпечують подання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів» [4].

Більш деталізоване визначення цього поняття надає Постанова Кабінету Міністрів України, згідно якій санаторно-курортний заклад - це «заклад охорони здоров'я, що забезпечує надання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів курортів (лікувальних грязей та озокериту, мінеральних та термальних вод, ропи лиманів та озер, природних комплексів із сприятливими для лікування умовами тощо) та із застосуванням фізіотерапевтичних методів, дієтотерапії, лікувальної фізкультури та інших методів санаторно-курортного лікування» [5].

Щодо санаторно-курортного комплексу, який і є об'єктом державного управління, нормативно-закріпленого визначення немає.

Так, вчені Герасименко Т., Олійник А. та Дідусь А. трактують санаторно-курортний комплекс як «сукупність на певній території різних, інтегрованих за кластерним видом установ, що задовольняють потреби в оздоровленні та рекреації населення і сформовані за оригінальною інституціональною основою» [2].

Засобами пошуку III отримуємо таке визначення санаторно-курортного комплексу [6]: «сукупність спеціалізованих лікувально-профілактичних закладів (санаторіїв, пансіонатів, курортних поліклінік), розташованих у курортних зонах, що забезпечують оздоровлення, реабілітацію та лікування громадян із використанням природних факторів. Це частина індустрії здоров'я, що поєднує медичні послуги, відпочинок, дієтотерапію та фізіотерапію».

На нашу думку, зважаючи на особливості визначення поняття «комплекс» та функціонування санаторно-курортного сфери, загальносвітові тенденції розвитку людства під санаторно-курортним комплексом в контексті об'єктно[ї] уваги державного управління слід розуміти сукупність різновекторних (за організаційно-правовою формою, формою власності, профілем, спеціалізацією, функцією, відомчим підпорядкуванням тощо [7]) санаторно-курортних закладів, що призначені вирішувати важливі загальнодержавні завдання із забезпечення та відновлення здоров'я нації, підвищення її якості життя в межах досягнення цілей сталого розвитку.

Вочевидь, зважаючи на особливості санаторно-курортного лікування (йдеться про застосування природних ресурсів тих територій, де вони розташовані) при формуванні підходів до державного управління слід казати про застосування моделей сталого врядування загалом та адаптивного управління, як елементу останнього.

Щодо суб'єктної складової державного управління санаторно-курортним комплексом огляд вітчизняного законодавства свідчить про його дуже широке коло.

При цьому органами загальної компетенції слід визнати:

- Президента України;
 - Верховну Раду України;
 - Кабінет Міністрів України;
 - Державна аудиторська служба України (в частині використання бюджетних коштів санаторно-курортними закладами державної та комунальної форм власності);
 - Міністерство фінансів (в частині управління бюджетними коштами санаторно-курортними закладами державної та комунальної форм власності);
 - всі центральні органи виконавчої влади, що мають у своєму відомчому підпорядкуванні санаторно-курортні заклади;
 - місцеві державні адміністрації;
 - органи місцевого самоврядування;
- Органами спеціальної компетенції виступають:
- Міністерство охорони здоров'я України;
 - Міністерство розвитку громад та територій;

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

- Державне агентство розвитку туризму;

В умовах демократизації суспільства, а отже необхідності залучення громадськості до державного управління Федерацію професійних спілок України, що являє собою об'єднання «добровільних неприбуткових громадських організацій, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання)» [8], також слід відносити до суб'єктів спеціальної компетенції державного управління санаторно-курортного комплексу, якому, до речі, підпорядковуються близько 80-ти санаторно-курортних закладів України [9].

Зважаючи на широке суб'єктне коло державного управління санаторно-курортним комплексом для налагодження дієвої комунікації між ними та оприлюднення інформації для громадськості потребує розробки його цифрова платформа.

Також, в умовах розвитку стратегічного підходу в межах належного урядування, потребує розбудови стратегія розвитку санаторно-курортного комплексу на засадах системного підходу.

Таким чином заявлені особливості об'єктно-суб'єктного складу державного управління санаторно-курортним комплексом України потребують від останнього:

- врахування соціально-економічної складової процесу санаторно-курортного лікування;
- налагодження міжвідомчих, міжгалузевих та міжрегіональних зв'язків;
- цифровізація санаторно-курортного комплексу України;
- системна стратегізація діяльності санаторно-курортного комплексу;

Реалізація вказаних завдань державного управління санаторно-курортним комплексом України сприятиме ефективному його функціонуванню, а отже досягнення його основної мети - високого рівня здоров'я населення, а отже і якості його життя.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Інструкції про організацію санаторно-курортного лікування, медичної та медико-психологічної реабілітації у Збройних силах України: Наказ Міністерства оборони України № 591 від 04.11.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1538-16/ed20161104#n21>
2. Герасименко Т., Олійник А., Дідусь А. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*, 2023. (58). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3280/3204>
3. Перелік санаторно-курортних закладів України. URL: <https://kurort.gov.ua/category/perelik-sanatorno-kurortnyh-zakladiv/>
4. Про курорти: Закон України від 5.10. 2000 р. № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>
5. Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07. 2001 р. N 805. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-п#Text>
6. Санаторно-курортні засоби: URL: <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BE-%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81+-+%D1%86%D0%B5&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
7. Ведмідь Н.І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. №238. С.9-13.
8. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09. 1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>
9. ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». URL: <http://ukrzdrav.com/2013-12-03-12-40-05/zagalna-informatsiya.html>

Тихончук Л.Х., д.н.держ.упр., проф.,
завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування
Якимчук А.В., здобувачка освіти другого (магістерського) рівня
Національний університет водного господарства та природокористування

ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ МОЛОДІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ВЕЛИКОМЕЛЯНСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Держава, прагнучи підтримувати процеси децентралізації та модернізації управління у сфері освіти, беручи до уваги, що повага до принципів демократії та основних прав людини, зокрема, викладених у Загальній декларації прав людини, є фактором, який впливає на регіональний розвиток та є важливим елементом державної політики у сфері освіти, всіяко сприяє інклюзивному демократичному управлінню освітою та бере безпосередню участь у процесі інклюзивного відновлення. Публічне управління системою професійної орієнтації в територіальних громадах трансформується з надання окремих послуг у комплексну систему соціально-економічного регулювання. В умовах децентралізації громади отримують повноваження для створення власних стратегій розвитку людського капіталу, де профорієнтація є ключовим інструментом подолання розриву між ринком праці та освітніми запитами молоді.

Дослідження профорієнтації учнів та молоді вітчизняними науковцями переважно економістами-демографами розглядається крізь призму функціонування ринку праці та інфраструктури. Так, Л. Безтелесна акцентує увагу на втратах від непрацевлаштування молоді та інструментах їх мінімізації втрат, а саме налагодження продуктивної взаємодії між бізнесом та освітніми закладами шляхом організації стажування, проведення спільних заходів. Бачинська М., Теслюк Р. акцентують увагу на демографічних складових трансформації ринку праці сільських та селищних громад Карпатського регіону України, зокрема, детермінантах міграційних, які є загрозливими для його внутрішнього розвитку. Фалаштинський А. аналізує сучасний стан та передумови розвитку профорієнтаційної інфраструктури, узагальнює теоретичні підходи і досвід, визначає ключові принципи просторової організації мережі та окреслює напрями адаптації найкращих практик до українських реалій.

Швейцарсько-український проєкт «DECIDE» [1] у партнерстві з Міністерством освіти і науки України восени 2025 року оголосив конкурсний відбір територіальних громад, які долучаться до створення сучасної системи профорієнтації. Мета ініціативи — створити цілісну, стійку та доступну систему супроводу учнів у виборі майбутньої професії. Цей напрям є ключовим компонентом реформи «Нова українська школа», зокрема її третього етапу – розвитку старшої профільної школи.

Великомелянська територіальна громада [2] увійшла до переліку 396 громад з усіх областей України та стала однією з 15-ти територіальних громад Рівненщини, які відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 13 січня 2026 року № 29 були долучені до національного пілотування системи профорієнтації дітей і підлітків.

Метою проєкту є посилення інституційного потенціалу Великомелянської територіальної громади у розробленні та практичній реалізації децентралізованих моделей управління освітою (зокрема стратегій розвитку освіти та планів їх впровадження), підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема працівників структурного підрозділу, відповідального за освіту в громаді, а також удосконалення методів і інструментів розвитку громадянського суспільства, залучення громадян до процесів управління освітою, впровадження та розвиток дієвої та сталої системи професійної орієнтації дітей і підлітків в Україні, яка ґрунтуватиметься на співпраці між закладами освіти, бізнесом та місцевою владою. Проєкт сприятиме реалізації реформ у сфері освіти та ефективного управлінню освітою, яке здійснюватиметься за активної участі всіх зацікавлених сторін.

Ефективне управління починається з аналізу реального стану та потреб у відповідній галузі. З цією метою на підготовчому етапі впровадження системного підходу до професійної орієнтації учнів у Великомелянській територіальній громаді було проведено опитування зацікавлених сторін щодо стану функціонування системи профорієнтації дітей та підлітків у Великомелянській сільській територіальній громаді, результати якого дозволять підвищити рівень розвитку освітньої галузі громади відповідно до сучасних потреб суспільства щодо якісної освіти, яка забезпечує повноцінний розвиток кожної дитини і її успішну інтеграцію в українське суспільство та європейську спільноту.

Наступним етапом соціологічного дослідження став аналіз стану системи професійної орієнтації дітей і молоді у Великомелянській територіальній громаді, а методологічну основу аналізу стану функціонування системи профорієнтації дітей та підлітків у Великомелянській сільській територіальній громаді становили загальнонаукові підходи, зокрема PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Комплексний аналіз результатів дослідження представлений у вигляді Аналітичного звіту за результатами опитування стейкхолдерів щодо стану функціонування системи профорієнтації дітей та підлітків у Великомелянській сільській територіальній громаді Рівненського району Рівненської області, підготовлений авторами дослідження.

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

Аналіз виявив, що у Великоомелянській ТГ є міцний фундамент для впровадження ефективної системи професійної орієнтації учнівської молоді, але також є і прогалини. Потенціал для розвитку міститься у професійній команді, наявності в громаді цікавих сучасних приватних практик ведення бізнесу, спроможності освітньої мережі, зацікавленості та готовності до співпраці основних стейкхолдерів, стратегічному підході керівництва, відкритому та прозорому стилі комунікації місцевої влади, інших посадових осіб, закладів освіти та стійкості роботи в умовах воєнного стану. Водночас є суттєві виклики, пов'язані з налагодженням співпраці з представниками місцевого бізнесу, розробкою системи моніторингу й оцінювання ефективності профорієнтації, дефіцитом кадрів, відсутністю спеціалізованих посад та попереднього досвіду участі у міжнародних проєктах, недостатнім рівнем навичок роботи у сфері профорієнтації у наявних фахівців, обмеженням фінансових ресурсів, бюрократичністю окремих процедур. Ключовими завданнями поруч з підвищенням рівня поінформованості бізнесу й залученості його до розвитку громади є покращення якості надання освітніх послуг шляхом впровадження інноваційних підходів у роботі, впровадження інклюзивних практик, інформування молоді про можливості працевлаштування в громаді та як результат підвищення рівня задоволеності мешканців умовами життя в громаді.

Як показав аналіз стану системи професійної орієнтації дітей і молоді у Великоомелянській територіальній громаді, відкритий та прозорий стиль комунікації місцевої влади, інших посадових осіб, закладів освіти, продемонстрована стійкість роботи громади в умовах воєнного стану, наявність в громаді цікавих сучасних приватних практик ведення бізнесу та якісна міжсекторальна взаємодія лише підвищать ймовірність реалізації існуючих можливостей. Найвразливіші сторони, що заважають скористатися новими можливостями, це – відсутність попереднього досвіду участі у міжнародних проєктах, недостатній рівень навичок роботи у сфері профорієнтації у наявних фахівців, недостатнє розуміння важливості профорієнтації серед окремих представників місцевої влади та обмежені фінансові ресурси. На жаль, в умовах повномасштабної війни сильні сторони, які вбачає в цій ситуації команда, не можуть повністю нейтралізувати загрози, що постають перед проєктом. Серйозними викликами є економічна нестабільність, зумовлена війною, можлива трансформація економічної структури громади та демографічні зміни.

Основна цінність проведеного аналізу стану функціонування системи профорієнтації дітей та підлітків у Великоомелянській сільській територіальній громаді в тому, що він дає підстави для визначення основних стратегічних цілей й завдань на період 2026–2028 років.

Результати дослідження свідчать, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства в умовах імплементації двох реформ – освіти та децентралізації – професійний вибір дітей і молоді формується у багатофакторному середовищі, де провідну роль відіграють родина, рівень очікуваного доходу та інформаційний простір соціальних мереж та Інтернету. Водночас профорієнтація як інституційний механізм сприймається різними аудиторіями неоднаково: місцева влада, освітяни та роботодавці оцінюють її значущість значно вище, ніж учні, випускники та батьки. Це свідчить про наявний розрив між системним баченням профорієнтації та її реальним впливом на індивідуальний досвід молоді. Значна частка професійної невизначеності навіть серед випускників підкреслює потребу в безперервній та більш відчутній профорієнтаційній підтримці. Профорієнтаційна діяльність в громадах визнається пріоритетною, однак її організація має фрагментарний характер. Основні форми роботи (зустрічі з фахівцями, екскурсії, презентації професій) реалізуються, проте стратегічне планування, сучасні онлайн-інструменти та індивідуальні консультації використовуються обмежено. Низька поінформованість учнів і батьків про наявні заходи та документи знижує сприйняття ефективності профорієнтації. Співпраця між закладами освіти та роботодавцями існує і визнається важливою всіма аудиторіями, проте її практична реалізація є нерівномірною. Найбільш помітними та ефективними залишаються інформаційні формати, тоді як практичні форми (стажування, наставництво, майстер-класи) поширені обмежено. Профорієнтаційна робота здебільшого здійснюється на основі наявних педагогічних ресурсів без спеціалізованих посад. Відсутність кар'єрних радників і координаторів, перевантаженість педагогів та нестача системного підвищення кваліфікації є ключовими кадровими обмеженнями. Водночас більшість аудиторій, особливо роботодавці, учні та батьки, підтримують ідею запровадження спеціалізованих ролей. Ресурси для профорієнтаційної роботи оцінюються як частково достатні, проте їх використання є несистемним. Основне фінансування забезпечується з місцевого бюджету, тоді як додаткові джерела залучаються епізодично. Відчутна нестача сучасного обладнання, матеріалів і фінансової підтримки на рівні закладів освіти знижує сталість та масштаб профорієнтаційних заходів. В громадах наявні успішні профорієнтаційні практики переважно практичного характеру, які високо цінуються учнями та батьками. Водночас ці практики залишаються локальними, не стандартизованими та недостатньо інтегрованими у загальну систему профорієнтації, що обмежує їхній довгостроковий вплив.

В рамках реалізації проєкту можливе і доречне також міжмуніципальне співробітництво Великоомелянської сільської ради з іншими громадами регіону чи України, адже це договірна взаємодія територіальних громад, спрямована на об'єднання ресурсів та зусиль для спільного вирішення спільних проблем та підвищення ефективності управління, яка є дієвим інструментом децентралізації. Це забезпечить розвиток територій та вирішення питань місцевого значення, які громади не можуть вирішити самотужки, дозволить економити бюджетні кошти, спільно реалізуючи основні завдання проєкту. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент взаємодії між громадами давно зарекомендувало себе у світі як ефективний механізм кооперації. Це одна з найбільш дієвих практик, що дозволяє подолати спільні виклики та розвивати територіальні громади [3]. Законом визначено організаційно-правові засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми,

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контролю. Стаття 11 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [4] визначає реалізацію спільних проєктів однією з форм співробітництва територіальних громад.

Проєкт з професійної орієнтації дітей і молоді, який реалізовуватиметься у наступні роки у Великоомелянській ТГ, зорієнтований на розбудову децентралізованої системи управління освітою в ТГ на місцевому та субрегіональному рівнях. Робота над проєктом покликана підвищити спроможність органів влади у впровадженні реформи децентралізації у сфері освіти, включаючи стратегії розвитку освіти та їх реалізацію. Важливим стане вдосконалення професійних компетентностей представників органів управління ТГ, залучених до реалізації реформи освіти. Проєкт передбачає запровадження нових методів та інструментів публічного управління системою професійної орієнтації дітей і молоді в громаді, розвитку громадянського суспільства та залучення громадян до управління освітою.

Інструменти публічного управління системою професійної орієнтації дітей і молоді в громаді (як соціологічна діагностика, так і визначені на підставі неї стратегічні рішення) зорієнтовані на розбудову демократичних шкіл, які будуть відігравати роль освітніх центрів своїх громад. Трансформація шкіл (зокрема у сільській місцевості) в освітні центри місцевих громад сприятиме впровадженню більш демократичного та відповідального управління закладами освіти з одного боку, і посиленню їх ролі у громадському житті з іншого. Проєкт активізує участь громадян в управлінні освітою через впровадження практичних інструментів залучення громадськості до управлінських процесів у сфері освіти, а також сприятиме залученню батьків, учнів/учениць і вчителів/вчительок до планування спільних з місцевою владою та громадою важливих соціальних проєктів.

Повномасштабне вторгнення РФ завдало значних матеріальних збитків громадам, зумовило зниження доходів місцевих бюджетів та зростання соціально-економічних викликів. Ці та інші виклики потребують перерозподілу фінансових ресурсів, що суттєво вплинуло на можливості громад у сфері публічного інвестування. Такий стан справ вимагає від громад повніше використовувати інноваційні інструменти публічних інвестицій, зокрема муніципальні запозичення і місцеві гарантії, грантові ресурси іноземних організацій тощо [5].

Реалізація проєкту у Великоомелянській територіальній громаді сприятиме активізації бізнес-спільноти, що відобразиться у збільшенні кількості підприємств, які беруть участь у громадських ініціативах, інвестують у місцеві проєкти й співпрацюють з місцевою владою для розвитку громади. Крім цього, збільшиться кількість молодих фахівців, які обирають громаду для роботи й проживання, що сприятиме загальному омолодженню населення громади. Зросте загальний рівень задоволеності мешканців умовами життя в громаді, що проявлятиметься в підвищеній громадській активності, зменшеному впливу населення й формуванні позитивного іміджу громади як комфортного місця для життя.

Проєкт створить основу для ефективної комунікації, спрямованої на досягнення цілей громади в розвитку людського капіталу, підвищенні якості життя мешканців і загальному економічному зростанні регіону, а також забезпечить ефективну роботу у форматах «влада – бізнес», «влада – молодь», «бізнес – бізнес», «бізнес – молодь», «молодь – молодь», допоможе молодим людям розвинути навички лідерства й громадської активності, гальмуватиме вплив молоді із села, підвищити рівень громадської активності в громаді, сприятиме впровадженню інноваційних підходів до розвитку громади. Успішна реалізація проєкту з професійної орієнтації учнівської молоді сприятиме комплексному розвитку громади, однак потребуватиме ефективного балансування інтересів різних груп в умовах обмежених ресурсів.

Профорієнтація молоді — це не разова ініціатива, а довгострокова стратегія формування кадрового резерву для промисловості та місцевої економіки, це інвестиція у розвиток громади та економіки. Очікується, що реалізація проєкту матиме системний, довгостроковий та мультиплікативний вплив на соціально-економічний розвиток територіальної громади й регіону загалом.

Список використаних джерел:

1. DECIDE – Швейцарсько-український проєкт «Децентралізація для розвитку демократичної освіти»: веб-сайт. URL: <https://decide.in.ua>.
2. Великоомелянська територіальна громада: офіційний сайт. URL: <https://vomelyana-gromada.gov.ua/>.
3. Електронний портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19089>.
4. Закон України «Про співробітництво територіальних громад». Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.
5. Інститут громадянського суспільства. Офіційний сайт. URL: <https://www.csi.org.ua/books/zaluchennya-investytsiy-u-gromadu-mehanizmy-pryklady-i-praktychni-porady/>.

Чиж Є.А., здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник: Антонова С.Є., доц., к.е.н., доц.

Національний університет водного господарства та природокористування

СТАН І ПЕРСПЕКТИВНИ РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

Пенсійне забезпечення громадян України є одним із ключових елементів соціальної політики держави. Низький рівень пенсійних виплат та дефіцит фінансових ресурсів Пенсійного фонду створюють серйозні соціальні та економічні ризики. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів реформування, що забезпечать гідний рівень життя пенсіонерів та фінансову стійкість системи.

Пенсійна система України базується на солідарному принципі, коли працюючі громадяни через внески до державного Пенсійного фонду забезпечують виплати пенсіонерам. Однак реальна ситуація виявляє серйозні проблеми її функціонування. Впродовж десятиліть українські пенсіонери зазнають матеріальних труднощів через комплекс історичних, економічних та політичних факторів. Після розпаду СРСР багато громадян втратили заощадження в банках, а 1990-ті роки були періодом економічної нестабільності, масової бідності та недолугої пенсійної політики. Додатково на ситуацію впливали популістські рішення політиків, поширення тіньової економіки, низький рівень зайнятості, невисокі заробітні плати та трудова міграція. Війна, що триває з 2014 року, ще більше ускладнила соціально-економічний стан країни, загостривши потребу у надійній системі пенсійного забезпечення [1].

На сьогоднішній день солідарна пенсійна система фактично є банкрутом. Фінансовий стан Пенсійного фонду України залишається стабільно складним: близько 40% (приблизно 197,6 млрд грн) видатків покриваються за рахунок трансферту з державного бюджету. Те, що виплачується більшості літніх громадян, не можна назвати пенсією – це фактично мінімальна соціальна допомога для осіб, які втратили працездатність за віком. Демографічні зміни, зокрема старіння населення та низьке співвідношення працюючих до пенсіонерів, поглиблюють кризу: за прогнозами, через 30 років дві третини українців віком понад 65 років можуть не мати права на державну пенсію[1,2].

Наразі в Україні нараховується 10,17 млн пенсіонерів. Переважна більшість — 73% пенсіонерів — отримують виплати за віком: це 7,4 млн українців. Середня пенсія в Україні за даними Пенсійного фонду України складає 6 544 грн. За рік виплата зросла на 13%. Кожен п'ятий український пенсіонер отримує, в середньому, близько 4,5 тисячі грн пенсії. 63 тисячі пенсіонерів отримують виплати нижче прожиткового мінімуму, а 261 тисяча на рівні — 2 361 грн. Ще майже 1,5 мільйона громадян (15%) живуть на пенсію по інвалідності, близько 700 тисяч або 7% отримують виплату через втрату годувальника, а 5% або ж 500 тисяч мають пенсію за вислугу років. Соціальні пенсії та довічне утримання суддів складають менш як 1%. Водночас пенсія для багатьох — не єдине джерело доходу: кожен четвертий пенсіонер в Україні продовжує працювати. Таких людей — 2,8 млн, а їх середня пенсія становить 7 160 грн [3]. (Див Діаграму 1 Які пенсії отримують українці?)

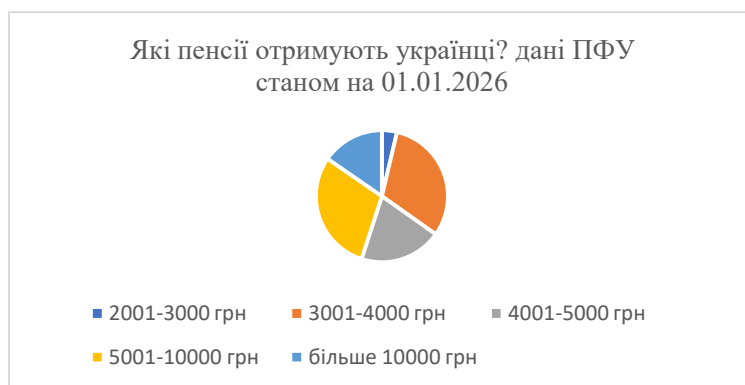


Рис. 1 Які пенсії отримують українці?

Одним із основних напрямів реформування пенсійної системи є впровадження накопичувальної пенсійної системи. Така модель передбачає створення обов'язкових індивідуальних пенсійних рахунків, на які частина внесків від працюючих спрямовується у спеціальні пенсійні фонди та накопичується протягом трудової діяльності людини. Накопичувальна система може бути реалізована як у державних структурах, так і через приватні або недержавні пенсійні фонди [4].

Переваги накопичувальної системи:

- забезпечення прозорості пенсійних прав кожного громадянина та індивідуальної відповідальності за власні накопичення;
- потенційно вищі пенсійні виплати внаслідок інвестиційного доходу на накопичені кошти;

Секція 9. Публічне управління та адміністрування: стійке врядування в умовах невизначеності

– зниження залежності майбутніх пенсій від демографічних факторів за рахунок накопичень кожного учасника.

Впровадження накопичувальної системи несе низку значних ризиків, які потребують ретельного аналізу. По-перше, не слід надавати державі черговий інструмент примусу, особливо враховуючи, що значна частина її дій залишається невідконтрольною громадянам. По-друге, якщо запровадити обов'язкове пенсійне накопичення без пом'якшення обмежень на об'єкти вкладень, накопичені кошти просто не матимуть ефективних напрямів інвестування, що ставить під сумнів доцільність системи. І по-третє, доки держава неспроможна забезпечити верховенство права та ефективно переслідувати зловмисників, вона не має морального права змушувати громадян передавати свої кошти у потенційно вразливі до шахрайства структури. Усі ці фактори підкреслюють необхідність початку реформи з добровільної моделі накопичень та створення надійного контролю за фондами та законодавчого забезпечення безпеки вкладень [4,5].

Коли громадяни від самого початку несуть особисту відповідальність за свої накопичення, зникає ризик завищених очікувань та розчарувань у зв'язку з невиконаними політичними обіцянками. У такій системі підвищується ефективність управління пенсійними активами, оскільки громадяни стають більш прискіпливими до рішень, які можуть загрожувати їх фінансовій безпеці, зокрема до популістських ініціатив політиків, що реалізуються за рахунок заощаджень. Крім того, така модель пенсійного забезпечення здобуває стійкість завдяки легітимності в очах громадян, які отримують широкий вибір способів накопичення на старість та відчувають прямий зв'язок між власними зусиллями і результатом у вигляді пенсійних накопичень [4,5].

Список використаних джерел:

1. Солідарна пенсійна система померла. Як Україні подолати прокляття країни пенсіонерів URL: [Солідарна пенсійна система померла. Як Україні подолати прокляття країни пенсіонерів — Forbes.ua](#) (дата звернення 04.04.2026)
2. Пенсії та бюджет-2026: чому держава знову залишає пенсіонерів сам-на-сам із бідністю URL: [Пенсії та бюджет-2026: чому держава знову залишає пенсіонерів сам-на-сам із бідністю](#) (дата звернення 04.04.2026)
3. Пенсійний фонд України URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення 04.04.2026)
4. Обов'язкова накопичувальна пенсія — не панацея URL: [Пенсія в Україні 2021 - які недоліки має накопичувальна пенсія - новини України - ZN.ua](#) (дата звернення 04.04.2026)
5. 63 тисячі пенсіонерів отримують виплати нижче прожиткового мінімуму URL: [63 тисячі пенсіонерів отримують виплати нижче прожиткового мінімуму — Опендатабот](#) (дата звернення 04.04.2026)

Шпак Ю.В., д.н.держ.упр.,
доц., проф. кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВІД АНТИКРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ ДО ПОЛІТИКИ СТІЙКОСТІ

Сучасне публічне управління дедалі частіше функціонує не в умовах стабільного розвитку, а в середовищі тривалої невизначеності, у якому безпекові, соціально-економічні, інформаційні, екологічні, технологічні та гуманітарні ризики взаємодіють між собою і здатні швидко переростати у комплексні кризи. Для України ця проблематика має особливе значення, оскільки повномасштабна війна, гібридні загрози, руйнування критичної інфраструктури, масове переміщення населення, бюджетне навантаження, кіберризики та потреба післявоєнного відновлення вимагають переосмислення самої логіки державного управління. Традиційна модель, орієнтована переважно на реагування після настання кризи, виявляється недостатньою. Натомість актуалізується перехід до політики стійкості, яка передбачає здатність держави й суспільства заздалегідь виявляти ризики, адаптуватися до порушень, підтримувати критичні функції, швидко відновлюватися та використовувати досвід криз для інституційного навчання [1].

Антикризове реагування є необхідною складовою публічного управління, оскільки воно забезпечує оперативне ухвалення рішень у ситуаціях загрози життю людей, порушення критичних послуг, руйнування інфраструктури або дестабілізації суспільного порядку. Його основними ознаками є швидкість, концентрація ресурсів, мобілізація відповідальних суб'єктів, координація дій і локалізація негативних наслідків. Однак антикризове реагування саме по собі не гарантує довгострокової стійкості, якщо після завершення гострої фази система повертається до попередніх вразливостей. Саме тому в сучасних умовах важливо не лише реагувати на кризи, а й будувати управлінські спроможності, які зменшують імовірність їх повторення або мінімізують наслідки майбутніх потрясінь [3].

Політика стійкості відрізняється від звичайного антикризового управління ширшим часовим і змістовим горизонтом. Вона охоплює не лише дії під час кризи, а й превентивне планування, оцінювання ризиків, підготовку резервів, забезпечення безперервності діяльності, партнерство держави й суспільства, кризову комунікацію, післякризовий аналіз і модернізацію інституцій. У цьому сенсі стійкість є не статичним станом, а постійною управлінською здатністю системи витримувати шоки, адаптуватися до змін і відновлюватися на якісно вищому рівні [1].

В українському нормативному полі важливим орієнтиром є Концепція забезпечення національної системи стійкості, затверджена Указом Президента України № 479/2021. Документ визначає мету, принципи, напрями і механізми запровадження національної системи стійкості, що створює підґрунтя для переходу від фрагментарного реагування на загрози до системної політики стійкості [1]. Водночас Закон України «Про національну безпеку України» формує загальну правову рамку державної політики у сфері національної безпеки й оборони, а також визначає засади розподілу повноважень між суб'єктами сектору безпеки й оборони [2].

Ризик-орієнтоване публічне управління передбачає, що органи влади мають не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й системно виявляти потенційні загрози, оцінювати вразливості, аналізувати каскадні наслідки та визначати пріоритети ресурсного забезпечення. У ситуації невизначеності особливо важливо працювати не лише з очевидними загрозами, а й зі слабкими сигналами: зростанням соціальної напруги, інформаційними маніпуляціями, кіберінцидентами, порушенням логістики, залежністю громад від одного джерела енергії або води, втратою персоналу органів влади. Ризик-орієнтований підхід дає змогу перейти від ситуативного реагування до стратегічної готовності [3].

Важливе місце у переході до політики стійкості посідає планування безперервності діяльності органів публічної влади. У кризових умовах держава не завжди може гарантувати збереження звичайного режиму роботи, але вона повинна підтримувати критичні функції: управління, зв'язок, оповіщення населення, медичну допомогу, соціальні виплати, водопостачання, енергозабезпечення, громадську безпеку, евакуацію та надання життєво важливих послуг. Саме тому органи влади мають визначити критичні функції, допустимий час їх простою, резервні процедури, відповідальних осіб, альтернативні канали зв'язку, порядок роботи у разі втрати приміщення, електроенергії, доступу до цифрових систем або частини персоналу. У дослідженнях ОЕСД наголошується, що стійкість публічних адміністрацій передбачає здатність поглинати шоки, адаптуватися до них і навчатися на основі кризового досвіду для кращої підготовки до майбутніх потрясінь [4].

Не менш значущими є міжвідомча координація та багаторівневе врядування. Невизначеність і комплексні кризи рідко перебувають у межах компетенції одного органу влади. Наприклад, пошкодження енергетичної інфраструктури впливає на водопостачання, медицину, транспорт, зв'язок, освіту, соціальний захист і громадський порядок. Кібератака може мати технічні, правові, комунікаційні та політичні наслідки. Тому стійке врядування потребує узгодженої взаємодії центральних органів влади, військових адміністрацій, місцевого самоврядування, служб реагування, правоохоронних органів, операторів критичної інфраструктури, громадських організацій і бізнесу. Ефективність управління в умовах невизначеності визначається не лише спроможністю окремих інституцій, а й здатністю діяти як єдина система [2].

Суттєвим складником політики стійкості є захист критичної інфраструктури та критичних цифрових сервісів. У сучасній державі стійкість публічного управління значною мірою залежить від енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку, цифрових реєстрів, медичних систем, фінансових сервісів і каналів комунікації з населенням. Порушення роботи таких систем може спричинити каскадні наслідки для різних сфер життєдіяльності. Тому політика стійкості має включати оцінювання вразливостей критичної інфраструктури, резервування, кіберзахист, аварійне відновлення, плани безперервності, пріоритетне ресурсне забезпечення і прозору комунікацію з громадянами. OECD також наголошує, що стійка інфраструктура потребує багатовимірної підходу, який враховує різні рівні управління, зацікавлені сторони та компроміси між цілями політики [4]. Особливого значення набувають кризова комунікація та управління довірою. В умовах невизначеності інформаційний вакуум швидко заповнюється чутками, панікою або дезінформацією. Тому органи влади повинні не лише ухвалювати рішення, а й пояснювати їх: що сталося, які дії вживаються, які послуги доступні, куди звертатися по допомогу, які повідомлення є неправдивими, які обмеження є тимчасовими і чому певні ресурси розподіляються саме так. Довіра громадян є стратегічним ресурсом стійкості. Якщо населення не довіряє офіційним повідомленням, навіть правильні управлінські рішення можуть бути неефективними [3].

Важливим чинником формування стійкості є партнерство держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Стійкість не може формуватися виключно адміністративними рішеннями згори. У кризових і післякризових умовах громадські організації, волонтери, бізнес, університети, експертні центри, медіа, міжнародні партнери та самі громадяни виконують важливі функції: гуманітарну допомогу, моніторинг потреб, логістику, громадський контроль, інформаційну підтримку, експертизу, інноваційні рішення і соціальну згуртованість. Держава має не замінювати ці спроможності, а створювати рамки для їх координації, прозорості та інтеграції у загальну систему стійкості [3].

Перехід від антикризового реагування до політики стійкості неможливий без післякризового відновлення та інституційного навчання. Після кожного інциденту органи влади мають відповідати на питання: що сталося, які рішення спрацювали, які були запізненими, яких ресурсів не вистачило, які групи населення залишилися недостатньо охоплені, які канали комунікації були слабкими, які процедури потрібно змінити. Важливо розрізняти “зафіксовані уроки” і “засвоєні уроки”. Урок стає засвоєним лише тоді, коли він призводить до конкретної зміни: оновлення плану, створення резерву, навчання персоналу, зміни процедури, модернізації системи або нового механізму координації [3].

В умовах невизначеності особливої актуальності набуває адаптивне стратегічне планування. Стратегічні документи не можуть бути жорсткими і незмінними. Вони мають містити сценарії, варіанти реагування, механізми перегляду, індикатори ризиків і процедури коригування. Адаптивне планування дозволяє поєднати довгострокові цілі розвитку з готовністю до непередбачуваних обставин. Для України це особливо важливо у контексті післявоєнного відновлення, коли одночасно потрібно відбудувати зруйноване, модернізувати економіку, інтегруватися до ЄС, підтримувати обороноздатність і забезпечувати соціальну згуртованість [4].

Основними викликами для впровадження політики стійкості в Україні є фрагментарність координації між органами влади, нерівномірна спроможність територіальних громад, обмеженість ресурсів, кадрове виснаження публічного сектору, залежність від цифрової інфраструктури, ризику корупції у процесах відновлення, інформаційні маніпуляції, складність балансування між безпекою і відкритістю, а також потреба в узгодженні національних пріоритетів із місцевими потребами [3]. Особливого значення набуває проблема співвідношення швидкості та підзвітності. У кризі рішення мають ухвалюватися швидко, але швидкість не повинна виправдовувати непрозорість, неефективне використання ресурсів або порушення прав громадян. Політика стійкості потребує таких процедур, які дозволяють діяти оперативним, але зберігати законність, документування рішень, контроль, аудит і можливість післякризового аналізу [2].

Тому, перехід від антикризового реагування до політики стійкості означає зміну управлінської парадигми. Держава має не лише реагувати на кризи, а й заздалегідь формувати спроможність витримувати шоки, підтримувати критичні функції, координувати різних суб'єктів, комунікувати з громадянами, відновлюватися після порушень і ставати сильнішою на основі набутого досвіду. Стійке врядування в умовах невизначеності є не окремим напрямом політики, а наскрізним принципом публічного управління, який має бути інтегрований у стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику, цифровізацію, захист критичної інфраструктури, місцевий розвиток і післявоєнне відновлення.

Список використаних джерел:

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2469-19> (дата звернення: 05.05.2026).
3. More Resilient Public Administrations after COVID-19. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf (дата звернення: 05.05.2026).
4. Building Resilience: New Strategies for Strengthening Infrastructure Resilience and Maintenance. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/building-resilience_354aa2aa-en.html (дата звернення: 05.05.2026).