



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 6(10) **2025**
Number 6(10)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



**№ 6(10)
No. 6(10) 2025**

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Бурик З. М., д. держ. упр., проф., Переяслав, Україна

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Козирева О. В., д. е. н., проф., Лондон, Великобританія

Гошовська В. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Шаульська Г. М., д. держ. упр., Київ, Україна

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування:

Бельська Т. В., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Гаврилюк А. М., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Дакал А. В., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Зварич І. Т., д. політ. н., проф., Івано-Франківськ, Україна

Олійник Н. І., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Сичова В. В., д. держ. упр., проф., Харків, Україна

Сурай І. Г., д. держ. упр., проф., Івано-Франківськ, Україна

Дяченко Н. П., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Жук О. І., к. е. н., доц., Івано-Франківськ, Україна

Орел Ю. Л., к. держ. упр., доц., Харків, Україна

Спеціальність C2 Політологія:

Постол О. Є., д. політ. н., доцент, Запоріжжя, Україна

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Буряченко О. В., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Маруховський О. О., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Мельник В. М., к. політ. н., Київ, Україна

Плецан Х. В., к. держ. упр., доц., Київ, Україна

Кампілло Д., Ph.D., Флоренція, Колумбія

Спеціальність C3 Міжнародні відносини:

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Шкурупій О. В., д. е. н., проф., Полтава, Україна

Башлай С. В., к. е. н., доц., Суми, Україна

Кравченко О. П., к. філос. н., доц., Переяслав, Україна

Спеціальність D3 Менеджмент:

Балджи М. Д., д. е. н., проф., Одеса, Україна

Дегтяр О. А., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Македон В. В., д. е. н., проф., Дніпро, Україна

Помаза-Пономаренко А. Л., д. держ. упр., старший дослідник, Харків, Україна

Рік заснування: 2024

Мови видання: українська, англійська

Періодичність: 1 раз на місяць

ISSN 3041-2498 (online)

УДК [351/.354+32](051)

Адреса редакції: Україна, 79000, місто Львів, вул. Угорська, буд. 12, кв. 108

Телефон: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2780 від 26.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05450.

Видання публікує статті з таких спеціальностей:

C2 Політологія;

D4 Публічне управління та адміністрування;

C3 Міжнародні відносини;

D3 Менеджмент.

Журнал включено до **Переліку наукових фахових видань України** та присвоєно категорію «Б» з державного управління і політичних наук (згідно Наказу МОН України від 10.12.2024 р. № 1721), міжнародних відносин та економічних наук (згідно Наказу МОН України від 24.02.2025 р. № 349).

Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI): 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.

Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 14 від 26.06.2025 р.)



Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

© **Автори, 2025**

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Buryk Z., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEFS:

Kozyrieva O., D.Sc. (Econ.), Prof., London, UK

Hoshovska V., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Shaulska H., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Speciality Public Management and Administration:

Bielska T., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Havryliuk A., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Dakal A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zvarych I., D.Sc. (Political Sciences), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Oliinyk N., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Sychova V., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kharkiv, Ukraine

Surai I., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zhuk O., Ph.D. (Econ.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Orel Yu., Ph.D. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Speciality Political Science:

Postol O., D.Sc. (Politic. Sc.), Zaporizhzhia, Ukraine

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buriachenko O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Marukhovskiy O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Melnyk V., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Pletsan K., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Campillo D. F., Ph.D., Florence, Colombia

Speciality International Relations:

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Bashlay S., Ph.D. (Econ.), Sumy, Ukraine

Kravchenko O., Ph.D. (Philos.), Pereiaslav, Ukraine

Speciality Management:

Baldzhy M., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Diegtiar O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Makedon V., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Pomaza-Ponomarenko A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3041-2498 (online)

UDC [351/.354+32](051)

Editorial address: 12, Ugorska Street, Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 2780 of 26.09.2024.

The media identifier is **R40-05450**.

The journal publishes articles in the following specialties:

Political Science;

Public Management and Administration;

International Relations;

Management.

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine and assigned category "B" in Public Administration, Political Science, International Relations, and Economics (according to the Orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1721 of 10.12.2024, and No. 349 of 24.02.2025).

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information.

The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the editorial board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 14 of 26.06.2025)



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

© Authors, 2025

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Ірина І. Крилова, Ростислав В. Палагусинець ОСНОВНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	1
Адріан О. Пантюхов ЦИФРОВА ВАЛЮТА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНОМ НА 2025 РІК ТА МІЖНАРОДНА ОСНОВА	10
Марія В. Огороднійчук, Наталія В. Коваленко АНТИКОРУПЦІЙНІ ЗАХОДИ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	22
Маркіян І. Білас ВІДПОВІДНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДО ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЗАГРОЗИ	34

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

Марина В. Калашлінська АДАПТАЦІЯ ДО НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОЇ ПОЛІТИКИ	43
Наталія І. Мурмила ТЕРЕЩЕНКИ – СПАДЩИНА ПІДПРИЄМНИЦТВА І БЛАГОДІЙНОСТІ	54

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Даніель Костянтин К. Пчельніков ЛІГА НАЦІЙ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЗАСНУВАННЯ ООН: МІЖНАРОДНО-ПРАВОВИЙ І ПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР УЧАСТІ США	63
---	----

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Iryna Krylova, Rostyslav Palahusynets BASIC MODELS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND THE PRIVATE SECTOR IN HEALTHCARE	1
Adrian Pantiukhov CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCY IN UKRAINE: ASSESSMENT OF READINESS FOR IMPLEMENTATION AS OF 2025 AND INTERNATIONAL FRAMEWORK	10
Mariia Ogorodniichuk, Nataliia Kovalenko ANTI-CORRUPTION MEASURES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE	22
Markiian Bilas RELEVANCE OF TOOLS FOR ASSESSING THE READINESS OF THE HEALTH CARE SYSTEM TO FUNCTIONING IN CONDITIONS OF MILITARY THREAT	34

POLITICAL SCIENCE

Maryna Kalashlinska ADAPTING TO UNCERTAINTY: BEHAVIORAL STRATEGIES OF INTERNATIONAL POLITICAL ACTORS	43
Natalya Murmyla THE TERESHCHENKOS – A LEGACY OF ENTREPRENEURSHIP AND PHILANTHROPY	54

INTERNATIONAL RELATIONS

Daniel Kostiantyn Pchelnikov LEAGUE OF NATIONS AS A PREREQUISITE FOR THE FOUNDING OF THE UN: THE INTERNATIONAL LEGAL AND POLITICAL DIMENSION OF US PARTICIPATION	63
---	----



Основні моделі взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я

Ірина І. Крилова ^{1*} • Ростислав В. Палагусинець ²

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. юрид. наук, д-р наук з держ. упр.

² Міністерство закордонних справ України (Україна). Начальник відділу іноземних дипломатичних установ Департаменту державного протоколу, канд. екон. наук, д-р держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: irina.krilova7@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.01)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті розкрито особливості державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я як інструменту модернізації медичної інфраструктури за умов обмеженого бюджетного фінансування. Встановлено, що механізми державно-приватного партнерства забезпечують гнучкість управління, оптимізацію ресурсів і підвищення якості медичних послуг. З'ясовано, що проєктний менеджмент, логістика та впровадження технологій є основними напрямками ефективного партнерства. Наголошено, що у контексті порівняння з бюджетними моделями, державно-приватного партнерство формує інституційну систему з чітким розмежуванням ролей. Підкреслено потребу у правовому, організаційному та управлінському інструментарії для підтримки такої взаємодії. Констатовано значення узгодження політики у сфері охорони здоров'я для стабільності та прогнозованості партнерських відносин. Визначено, що моделювання міжсекторальних зв'язків є критичним для адекватного розподілу ризиків. Розкрито зміст окремих форм державно-приватного партнерства, зокрема концесій, лізингу, оренди, з урахуванням специфіки медичної інфраструктури. Встановлено, що існує потреба у виокремленні горизонтальних і вертикальних зв'язків між приватним сектором та державними органами. З'ясовано роль пацієнтських організацій, громад та професійних спільнот у реалізації партнерських проєктів. Наголошено, що рівень залучення приватного партнера залежить від типу проєкту та обсягу переданих функцій. Підкреслено, що в інфраструктурних проєктах приватний сектор здебільшого відповідає за технічні аспекти. Констатовано, що інтегровані моделі державно-приватного партнерства потребують вищого рівня участі приватного партнера у стратегічному управлінні. Визначено, що ефективність таких моделей обумовлюється запровадженням механізмів контролю якості. Розкрито проблему недостатньої професійної підготовки персоналу до нових управлінських практик. Встановлено, що трансформація до управління результативністю вимагає інституційної адаптації. Наголошено на необхідності міжвідомчої координації у плануванні та фінансуванні галузі. Підкреслено, що законодавство України створює гнучке підґрунтя для змішаних договірних форм. Констатовано, що договори можуть мати одночасно елементи кількох правових конструкцій. Визначено ризики, пов'язані з укладанням договорів поза межами встановленої процедури державно-приватного партнерства. Зауважено, що така практика знижує рівень правової визначеності та інвестиційної привабливості. Розкрито необхідність проведення правового аудиту вже реалізованих проєктів у медичній сфері. Встановлено, що змішані договори у сфері будівництва медичних закладів потребують правового та управлінського доопрацювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державно-приватне партнерство, охорона здоров'я, медична інфраструктура.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Basic Models of Interaction Between the State and the Private Sector in Healthcare

Iryna Krylova ^{1*} • Rostyslav Palahusynets ²

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, PhD in Law, Doctor of Science in Public Administration.

² Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (Ukraine). Head of the Division of Foreign Diplomatic Missions of the Department of State Protocol, PhD in Economics, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: irina.krilova7@gmail.com

ARTICLE INFO

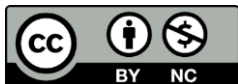
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.01)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article highlights the unique characteristics of public-private partnerships in healthcare as a means of modernizing medical infrastructure under conditions of limited budgetary financing. It has been established that public-private partnership mechanisms ensure flexible management, resource optimization, and improved quality of medical services. It has been found that project management, logistics, and technology implementation are the main areas of effective partnership. It is emphasized that, in comparison with budget models, public-private partnerships form an institutional system with a clear division of roles. The need for legal, organizational, and managerial tools to support such interaction is emphasized. The importance of policy coordination in the healthcare sector for the stability and predictability of partnerships is noted. It was determined that modeling cross-sectoral links is critical for adequate risk sharing. The content of individual forms of public-private partnerships, particularly concessions, leasing, and renting, was revealed, taking into account the specific needs of medical infrastructure. It was established that there is a need to distinguish between horizontal and vertical links between the private sector and public authorities. The role of patient organizations, communities, and professional communities in the implementation of partnership projects was clarified. It was emphasized that the level of private partner involvement depends on the type of project and the scope of functions transferred. It was emphasized that in infrastructure projects, the private sector is mostly responsible for technical aspects. It was noted that integrated models of public-private partnerships require a higher level of private partner involvement in strategic management. It was determined that the effectiveness of such models is determined by the introduction of quality control mechanisms. The problem of insufficient professional training of personnel for new management practices is revealed. It is established that the transformation to performance management requires institutional adaptation. The need for interdepartmental coordination in planning and financing the industry is emphasized. It is emphasized that Ukrainian legislation creates a flexible basis for mixed contractual forms. It is stated that contracts may simultaneously contain elements of several legal constructs. The risks associated with concluding contracts outside the established procedure for public-private partnerships are identified. It was noted that such practice reduces the level of legal certainty and investment attractiveness. The need for a legal audit of already implemented projects in the medical field was revealed. It was established that mixed contracts in the field of construction of medical facilities require legal and managerial refinement.

KEYWORDS

public-private partnership, healthcare, medical infrastructure.

1. Вступ

У сучасних умовах реформування системи охорони здоров'я особливої набуває питання ефективного залучення недержавних ресурсів до забезпечення доступності та якості медичних послуг. Обмеженість бюджетного фінансування, потреба в оновленні матеріально-технічної бази та впровадженні інноваційних підходів до управління медичною інфраструктурою зумовлюють необхідність пошуку оптимальних моделей взаємодії між державою та приватним сектором. У цьому контексті державно-приватне партнерство (ДПП) розглядається як потенційно ефективний механізм реалізації стратегічних завдань охорони здоров'я, здатний забезпечити довгострокове співробітництво, інституційну сталість та підвищення рівня послуг. Водночас відсутність системного підходу до формування правових, економічних та організаційних засад такої взаємодії, а також недостатній рівень практичної реалізації партнерських моделей вимагають комплексного наукового аналізу існуючих форматів співпраці та обґрунтування напрямів їх удосконалення.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволяє окреслити наукові підходи до осмислення механізмів державно-приватної взаємодії у сфері охорони здоров'я, що зумовлює потребу в систематизації підходів до її реалізації. Зокрема Вашев О. та Хижняк С. обґрунтовують концептуальні засади ДПП як складника публічного управління, наголошуючи на особливостях нормативного регулювання та практичних передумовах впровадження цього механізму в Україні [1]. Турчак Д. зосереджується на інституційному аспекті взаємодії держави й приватного сектору в медичній сфері, акцентуючи увагу на необхідності цілісної системи інституційного забезпечення для досягнення ефективності партнерства [2]. Петрик С. виокремлює стандартні форми проєктів партнерства та аналізує їх доцільність в умовах української системи охорони здоров'я [3]. Грицко О. та Пеканець С. узагальнюють існуючі моделі співпраці й виявляють ключові тенденції їхнього розвитку в галузі охорони здоров'я [4]. Попов М. та Комаровський І. досліджують сучасні практики впровадження ДПП в медичній сфері, акцентуючи увагу на потребі адаптації закордонного досвіду до національних особливостей правового та управлінського середовища [5]. Крім того, ця стаття є продовженням попередніх досліджень авторів [6; 7], а проблема аналізу моделей взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я потребує подальшого розвитку.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження основних моделей взаємодії держави та приватного сектору у сфері охорони здоров'я.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження базується на інтегративному підході, що поєднує теоретичний аналіз із емпіричними методами, спрямованими на всебічне вивчення моделей ДПП у сфері охорони здоров'я. Для забезпечення обґрунтованості висновків використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, метод критичного аналізу дозволив оцінити наявні наукові підходи до ДПП, представлені в літературних джерелах, та визначити їхні сильні й слабкі сторони. Метод системного аналізу застосовано для структурування взаємодії між державним і приватним секторами, що дало змогу виявити ключові компоненти інституційної взаємодії та розподілу ролей у медичній сфері.

5. Результати та обговорення

У сучасному науковому середовищі питання державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я потребує всебічного осмислення та системного дослідження з точки зору підвищення ефективності управлінських рішень і розширення ресурсного потенціалу галузі. В умовах обмеженого бюджетного фінансування в Україні активізація ДПП розглядається як

стратегічно обґрунтований шлях модернізації медичної інфраструктури. У таких обставинах залучення приватного капіталу в межах партнерства з державою дозволяє не лише компенсувати нестачу бюджетних коштів, а й забезпечити більшу гнучкість управлінських рішень і раціональніше використання доступних ресурсів.

Особливої актуальності набуває розвиток проєктного підходу в управлінні охороною здоров'я, що включає впровадження інноваційних технологій, удосконалення логістичних і фінансових процесів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості медичних послуг при зменшенні навантаження на державний бюджет [2, с. 166].

На відміну від традиційної бюджетної моделі фінансування, механізми ДПП формують цілісну інституційну структуру взаємодії державного, приватного та громадського секторів, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних завдань системи охорони здоров'я. Ефективність такої взаємодії ґрунтується на чітко окреслених ролях і відповідальностях кожної зі сторін, що, своєю чергою, вимагає адекватного правового, організаційного й управлінського забезпечення. Визначення пріоритетів державної політики в цій сфері дає змогу не лише оптимізувати взаємодію ключових стейкхолдерів, а й забезпечити стабільність і довготривалу перспективу партнерських відносин. Саме через зазначені інструменти відбувається формування ефективної системи узгодження інтересів між усіма учасниками з урахуванням публічного блага та національних стратегічних орієнтирів у сфері охорони здоров'я [3, с. 89].

У цьому контексті особливу вагу набуває формування моделей міжсекторальної взаємодії, що охоплює кілька пріоритетних напрямів. Насамперед, важливо здійснити ідентифікацію та візуалізацію взаємозв'язків між основними учасниками ще на етапі ініціації проєкту. Це сприятиме коректному плануванню, ефективному розподілу обов'язків і ризиків. Далі доцільно аргументовано визначати оптимальні моделі співпраці державних і приватних суб'єктів у межах конкретних форм державно-приватного партнерства, таких як концесія, оренда, лізинг, з урахуванням особливостей функціонування об'єктів медичної інфраструктури.

Окремої уваги потребує класифікація горизонтальних і вертикальних зв'язків між представниками приватного сектору та органами державної влади, зокрема регуляторними і контрольними інституціями, які здійснюють функції моніторингу, погодження, ліцензування й аудиту. Водночас необхідно враховувати вплив зовнішніх зацікавлених сторін – пацієнтських спільнот, громадських організацій, професійних медичних асоціацій – на характер реалізації проєктів ДПП у медичній сфері.

Формати залучення приватного сектору до партнерських ініціатив у сфері охорони здоров'я диференціюються залежно від типу проєкту, специфіки послуг і обсягу функцій, делегованих бізнес-партнеру. Так, при реалізації інфраструктурних проєктів пріоритет надається передачі функцій, що не пов'язані безпосередньо з лікувальним процесом: будівництво й модернізація об'єктів, технічне забезпечення, логістика, обслуговування приміщень. Натомість комплексні медичні проєкти передбачають ширше залучення приватних партнерів – у стратегічне управління, організацію надання спеціалізованої медичної допомоги, розвиток медичної освіти, впровадження сучасного обладнання, а також у клінічну діагностику та управління процесами лікування [8, с. 19].

Перехід до більш складних форматів державно-приватної співпраці, зокрема інтегрованих моделей партнерства, вимагає не лише дотримання підвищених стандартів якості медичних послуг, а й упровадження систем моніторингу на основі індикаторів результативності. Однак впровадження таких моделей супроводжується низкою суттєвих викликів.

Однією з ключових проблем залишається необхідність забезпечення відповідності клінічних результатів встановленим стандартам, адже від цього безпосередньо залежить обсяг фінансування, закладений у договірні умови. Додаткову складність становить рівень кадрової готовності – як у контексті професійної кваліфікації медичних працівників, так і в аспекті управлінської спроможності персоналу до впровадження нових, орієнтованих на результат, управлінських практик.

Зміщення акцентів з процесного управління до управління результатами передбачає глибоку інституційну трансформацію. Проте, як засвідчує практика, відповідні механізми адаптації все ще залишаються недостатньо розробленими й апробованими [4, с. 50].

У цьому контексті доцільним виглядає запровадження механізмів інституційної підтримки медичних установ, що функціонують на умовах ДПП. Зокрема, розроблення стандартних контрактів, які враховують вимоги результативності, стандарти якості, процедури

моніторингу та розподілу ризиків, сприятиме підвищенню правової визначеності у відносинах між державним та приватним партнерами. Необхідною передумовою для цього є узгодження міжвідомчих підходів до стратегічного планування та фінансування охорони здоров'я.

Законодавча база України у сфері ДПП не встановлює вичерпного переліку стандартних моделей взаємодії між державою та приватним сектором. Так, відповідно до статті 5 Закону України «Про державно-приватне партнерство» [9], суб'єкти ДПП можуть укладати такі договори: концесійний договір, договір управління майном (за обов'язкової наявності інвестиційних зобов'язань з боку приватного партнера), договір про спільну діяльність, а також інші види договорів, передбачені законодавством. Зазначене положення створює передумови для гнучкого правового конструювання договірних відносин, зокрема для використання змішаних договірних форм.

Подальша нормативна конкретизація дозволяє передбачити в межах одного договору елементи кількох правових конструкцій. Таким чином, договори, укладені в межах ДПП, можуть мати змішаний характер, що обумовлює застосування норм цивільного законодавства України щодо визначення змісту таких зобов'язань [9]. У практичному вимірі це означає, що реалізація складних інфраструктурних проєктів, зокрема у сфері охорони здоров'я, може передбачати передачу головного об'єкта в концесію, тоді як допоміжні елементи передаються на інших умовах, наприклад, в оренду. Відповідно, порядок ініціювання, підготовки та укладення договорів ДПП у таких випадках здійснюється згідно із загальними процедурами, встановленими законодавством про ДПП [8, с. 25].

Водночас у реальній практиці трапляються випадки укладення договорів, які формально відповідають структурі ДПП (наприклад, договір концесії, управління майном або спільної діяльності), однак не оформлені згідно з процедурою, передбаченою Законом України «Про державно-приватне партнерство». У таких випадках законодавчі гарантії, передбачені згаданим нормативним актом, не застосовуються, а правове регулювання здійснюється відповідно до загальних норм галузевого законодавства [8, с. 25-26].

Зважаючи на зазначене, слід констатувати, що застосування правових форм, які за своїм змістом відповідають моделям ДПП, однак укладаються поза межами процедури, встановленої законодавством про ДПП, не дозволяє повною мірою використати переваги партнерства між державою та бізнесом. Зокрема, відсутність спеціальних процедур і гарантій може призводити до правової невизначеності, обмеження інвестиційної привабливості та погіршення умов для сталого розвитку інфраструктурних об'єктів у медичній сфері.

У контексті вказаних проблем доцільним є проведення комплексного правового аудиту проєктів, реалізованих за участі приватного сектору у сфері охорони здоров'я без використання повноцінних механізмів ДПП.

Відносини, що виникають у процесі ініціювання ДПП, здійснення відбору приватного партнера, підготовки до укладення відповідного договору, формування його змісту, укладення та виконання договорів у межах реалізації проєктів ДПП, регламентуються положеннями Закону України «Про державно-приватне партнерство», якщо інше не передбачено спеціальним законодавством, яке регулює окремі форми такого партнерства. У випадках, коли укладений у межах ДПП договір має змішаний характер, норми зазначеного закону застосовуються до процедур ініціювання партнерства, підготовки угоди та відбору приватного суб'єкта [9].

Зазначене законодавче положення відіграє особливо важливу роль у сфері охорони здоров'я, де численні угоди, укладені в межах партнерства, часто носять комплексний характер, поєднуючи елементи концесії, управлінських послуг, інфраструктурного будівництва та інноваційної діяльності. Саме тому правова визначеність щодо етапів укладення змішаних договорів набуває практичного значення у забезпеченні прозорості, юридичної визначеності та інвестиційної привабливості відповідних проєктів.

У зв'язку з набуттям чинності Законом України від 24 листопада 2015 року № 817-VIII, з 24 травня 2016 року встановлено обов'язковість дотримання процедур, передбачених Законом про ДПП, під час укладення договорів, які мають ознаки такої взаємодії. Порушення передбаченої процедури розглядається як відхилення від чинного нормативно-правового регулювання, що може призводити до визнання укладених договорів такими, що не відповідають правовим вимогам [10].

Невичерпність переліку організаційно-правових форм ДПП, передбачена чинним законодавством, уможливорює застосування широкого спектра договірних механізмів. Зокрема,

у разі наявності в договорі сукупності ознак, що відповідають критеріям, визначеним у статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство», такий правочин підлягає кваліфікації як договір у межах ДПП, навіть якщо його не позначено таким у назві чи формальному змісті [9].

Ознаками, що є визначальними для кваліфікації відносин як таких, що здійснюються у формі ДПП, є такі структурні та функціональні характеристики: по-перше, обов'язковість створення або модернізації об'єкта партнерства, зокрема через нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт або технічне переоснащення; по-друге, встановлення тривалого характеру договірних відносин (від п'яти до п'ятдесяти років), що забезпечує прогнозованість управлінських і фінансових зобов'язань; по-третє, наявність механізму розподілу ризиків між сторонами з передачею приватному партнеру частини з них; по-четверте, залучення приватного інвестора до фінансування об'єкта партнерства [9].

Зазначені ознаки створюють обов'язкову правову підставу для застосування спеціального режиму реалізації інвестиційного проєкту за моделлю ДПП, який визначено Законом України «Про державно-приватне партнерство». У зв'язку з цим будь-який проєкт, що відповідає наведеним критеріям, має реалізовуватися виключно в межах законодавчої процедури, визначеної згаданим нормативним актом, незалежно від конкретної галузі застосування, у тому числі й у сфері охорони здоров'я.

У цьому контексті концесійний договір постає як одна з типових форм реалізації механізму ДПП. Його сутність полягає у передачі уповноваженим органом державної влади або місцевого самоврядування (концесієдавцем) на платній та строковій основі (строком від 10 до 50 років) приватному суб'єкту (концесіонеру) права на управління об'єктом концесії. Такий об'єкт може мати різну природу: від цілісного майнового комплексу чи об'єкта незавершеного будівництва до спеціально збудованого об'єкта. Основною умовою концесійного договору є взяття концесіонером на себе обов'язків зі створення або експлуатації об'єкта, зокрема з урахуванням майнової відповідальності й підприємницького ризику. Процедура укладення та реалізації такого договору здійснюється в межах спеціального законодавства про концесії [8, с. 27].

Попри законодавчу визначеність основних процедур концесії, у сфері охорони здоров'я існує низка обмежень, пов'язаних із збереженням цілісності існуючої мережі державних і комунальних закладів охорони здоров'я. Зокрема, чинне законодавство не допускає передачу цілісного майнового комплексу функціонуючої лікарні в концесію без ліквідації закладу охорони здоров'я як суб'єкта господарювання. Така ситуація зумовлює потребу в додатковому нормативному регулюванні, яке б дозволяло зберегти заклад як юридичну особу при одночасному впровадженні елементів приватного управління через концесію.

У межах сучасних підходів до правового оформлення ДПП у сфері охорони здоров'я особливого значення набувають альтернативні моделі взаємодії, зокрема договори про спільну діяльність та договори управління майном. Обидві форми, попри свою відмінність за правовою конструкцією, можуть бути кваліфіковані як форми ДПП за умови відповідності базовим ознакам, визначеним у статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» [9].

Договір про спільну діяльність, як потенційний інструмент ДПП, передбачає узгоджені дії публічного і приватного партнерів, що здійснюються без створення юридичної особи з метою досягнення спільно визначеного результату. У стандартній конструкції публічний партнер надає матеріальні активи, зокрема об'єкти нерухомості або медичне обладнання, тоді як приватний партнер інвестує у розвиток інфраструктури (наприклад, у будівництво чи модернізацію лікувальних корпусів). Формально договір спільної діяльності допускає спільне ведення справ, однак на практиці управлінська функція часто повністю або частково делегується приватній стороні. Існує дві основні форми такої діяльності: без об'єднання вкладів та у вигляді простого товариства. Проте варіант без об'єднання вкладів є мало ефективним для залучення капіталу, а модель простого товариства за участі державного партнера містить суттєві юридичні обмеження. Наприклад, згідно з чинним правовим регулюванням, частка державного підприємства у спільному майні не може бути меншою за 50%, також існує заборона на використання у якості вкладу майна, яке не підлягає приватизації. Крім того, укладення таких договорів вимагає погодження Кабінету Міністрів України [8, с. 27-28].

Поряд із цим, в окремих випадках доцільним може бути застосування договору управління майном як форми державно-приватного партнерства. За цією моделлю державний партнер передає державне майно у тимчасове управління приватному суб'єкту, який зобов'язується здійснювати управлінські функції від свого імені, але в інтересах державного партнера. Така

модель може використовуватись, наприклад, для підвищення ефективності використання нерухомості або технічних ресурсів медичних установ. Водночас важливою умовою для кваліфікації цього правовідношення як ДПП є наявність інвестиційних зобов'язань з боку приватного партнера. За відсутності таких зобов'язань договір управління майном не підпадає під дію Закону України «Про державно-приватне партнерство» і може застосовуватись як допоміжна складова у межах змішаних договірних конструкцій [8, с. 29].

Однією з моделей залучення приватного сектору до розвитку інфраструктури у сфері охорони здоров'я може виступати договір оренди, який, за наявності інвестиційного компонента, здатен набути рис, притаманних договорам про ДПП. Згідно з чинним законодавством, оренда трактується як строкове, платне користування майном, що здійснюється на підставі укладеного договору. При цьому об'єктами оренди можуть бути єдині майнові комплекси підприємств та окремі структурні підрозділи (філії, дільниці, цехи), нерухоме майно (будівлі, споруди, нежитлові приміщення) й інші індивідуально визначені матеріальні ресурси. У контексті реалізації інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я важливо враховувати, що такий механізм залучення приватного капіталу допускається виключно за умови відповідності ознакам, визначеним у статті 1 Закону України «Про державно-приватне партнерство» [9].

Незважаючи на певну функціональну сумісність, орендні відносини у галузі охорони здоров'я суттєво обмежені нормативно-правовими умовами. По-перше, у разі передачі в оренду майна державних і комунальних закладів охорони здоров'я обов'язковою є участь Фонду державного майна України та/або його регіональних відділень. Це пов'язано з обмеженням площі нерухомості, дозволеної для оренди – не більше 200 м² на одне підприємство. По-друге, реалізація інвестиційної складової в межах договору оренди можлива лише за наявності окремої згоди орендодавця на здійснення поліпшень, що своєю чергою ставить орендаря в залежне становище. Додатково слід враховувати фіксований характер орендної плати, що унеможливорює гнучке структурування проєктів у залежності від обсягів та строків інвестицій.

Наступною поширеною формою взаємодії держави та приватного сектору є створення спільного підприємства, що, хоча і не належить до форм ДПП згідно із законодавством про ДПП, фактично виконує функцію інструменту інституціоналізованого партнерства між державою та бізнесом. Така модель передбачає формування нової господарської організації із залученням державного/комунального та приватного капіталу, спільне управління активами, а також спільне не лише використання прибутку, а й розподіл ризиків. Структурно спільне підприємство може функціонувати у формі товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерного товариства, залежно від стратегічних цілей сторін.

Однак застосування цього механізму у сфері охорони здоров'я також супроводжується низкою правових і процедурних обмежень. Зокрема, нерухомість державної форми власності, яка не підлягає приватизації, не може бути передана до статутного капіталу створюваного підприємства. Окрім того, діючі нормативи відрасування прибутку на виплату дивідендів для підприємств з корпоративними правами держави істотно обмежують можливість реінвестування отриманих коштів у розвиток інфраструктури. Ще одним важливим обмеженням є вимога збереження державного контролю: розмір корпоративних прав держави повинен перевищувати 50% статутного капіталу підприємства, а засновником з державного боку виступає виключно Фонд державного майна України [8, с. 30-31].

З урахуванням зазначених умов, створення спільних підприємств у сфері охорони здоров'я доцільно розглядати в контексті реалізації довгострокових проєктів, спрямованих на розбудову спеціалізованої медичної інфраструктури, зокрема, діагностичних центрів, реабілітаційних клінік або лабораторних комплексів.

Ураховуючи специфіку функціонування сфери охорони здоров'я, що передбачає високий ступінь соціальної відповідальності, важливим є належне структурування договірних зобов'язань у межах ДПП. Зокрема, доцільно передбачати обов'язки державного партнера щодо довгострокової закупівлі у приватного партнера якісних медичних послуг, що надаються відповідно до встановленого державного замовлення. Крім того, ефективним є залучення приватного сектору до будівництва нових або модернізації існуючих медичних закладів, з одночасним зобов'язанням приватної сторони забезпечувати технічне обслуговування та експлуатацію відповідної інфраструктури. Своєю чергою приватний партнер бере на себе відповідальність за надання медичних послуг у межах державного замовлення, а також

зобов'язується модернізувати або створювати активи, необхідні для підтримки обсягів і якості таких послуг [5, с. 76].

Попри існуючі інституційні й нормативні бар'єри, рівень зацікавленості інвесторів у сфері охорони здоров'я свідчить про збереження значного потенціалу для реалізації нових проєктів. Зокрема, перспективними напрямками ДПП виступають ініціативи, пов'язані з модернізацією матеріально-технічної бази медичних закладів, впровадженням цифрових рішень (електронні медичні картки, телемедицина), а також розвитком навчальних медичних центрів із залученням інвестицій приватного сектору [1, с. 76].

У цьому контексті виникає потреба у систематизації основних характеристик наявних моделей ДПП у сфері охорони здоров'я, що дозволяє виявити їхні структурні особливості, переваги та потенційні обмеження з погляду інвестиційної привабливості (табл. 1).

Таблиця 1. Особливості моделей ДПП у сфері охорони здоров'я в Україні

Критерій аналізу	Характеристика	Переваги застосування	Обмеження та ризики
Тип моделі ДПП	Концесія, управління майном, спільна діяльність, змішані форми	Гнучкість юридичних конструкцій, адаптація до різних типів проєктів	Нерівномірність правозастосування, недостатнє дотримання процедур
Рівень інтеграції приватного партнера	Частковий (будівництво, обслуговування) / Повний (клінічне управління, стратегічне планування)	Підвищення якості управління, запровадження інновацій	Потреба у високій управлінській компетенції, кадрові виклики
Юридичне оформлення	Формальні договори за Законом України «Про державно-приватне партнерство»	Можливість комбінування правових механізмів	Відсутність гарантій, правова невизначеність, зниження інвестпривабливості
Фінансова модель	Залучення приватного капіталу під державні гарантії або розподіл ризиків	Зменшення навантаження на державний бюджет	Висока вартість капіталу, залежність від інвестиційних зобов'язань
Управлінська структура	Поділ повноважень, проєктний менеджмент, міжвідомча координація	Підвищення ефективності управлінських рішень, контроль результативності	Недостатній розвиток системи моніторингу, відсутність типових моделей
Взаємодія зі стейкхолдерами	Інклюзивне управління за участі пацієнтських організацій, громад, асоціацій	Формування публічної довіри, легітимність партнерства	Ризики конфлікту інтересів, складність координації
Регуляторне середовище	Часткова гармонізація з цивільним та спеціальним законодавством	Можливість розвитку змішаних моделей за умов законодавчої адаптації	Розриви в нормативному забезпеченні, відсутність системного аудиту
Прикладне застосування	Реалізація інфраструктурних або інтегрованих проєктів у сфері охорони здоров'я	Удосконалення матеріально-технічної бази, впровадження стандартів якості	Обмежена практична апробація повноцінних моделей ДПП

Джерело: складено на основі [1–10].

6. Висновки

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ДПП у сфері охорони здоров'я виступає ефективним інструментом модернізації медичної інфраструктури, особливо в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Встановлено, що переваги ДПП полягають у можливості залучення приватних інвестицій, підвищенні якості управління, впровадженні інноваційних рішень і технологій, а також у створенні інституційних передумов для досягнення стратегічних цілей охорони здоров'я. З'ясовано, що ефективність партнерства значною мірою залежить від

чіткого розмежування ролей учасників, наявності правових гарантій та механізмів координації між усіма залученими сторонами. Зазначено, що усунення цих недоліків потребує розроблення стандартних контрактів, проведення правового аудиту діючих проєктів, а також гармонізації договірної практики з чинним законодавством. Тому забезпечення сталості та ефективності ДПП у сфері охорони здоров'я потребує комплексного нормативно-організаційного підходу, заснованого на принципах прозорості, відповідальності та орієнтації на публічний інтерес.

References

1. Vashev, O. Ye., & Khyzhniak, S. V. (2024). Derzhavno-privatne partnerstvo: kontseptualni zasady ta osoblyvosti vprovadzhennia v Ukraini [Public-private partnership: Conceptual foundations and features of implementation in Ukraine]. *State Formation*, (2)36, 68–82. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-05> (in Ukrainian)
2. Turchak, D. V. (2019). Instytutsiine zabezpechennia realizatsii derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia [Institutional support for the implementation of public-private partnership in the field of healthcare]. *Manager*, (1), 161–168. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2019_1_17 (in Ukrainian)
3. Petryk, S. M. (2020). Formy realizatsii proektiv derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia [Forms of implementation of public-private partnership projects in the field of health care]. *Economics, Management and Administration*, 2(92), 88–94. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-88-94](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-88-94) (in Ukrainian)
4. Hrytsko, O. M., & Pekanets, S. R. (2022). Modeli ta tendentsii rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva v okhoroni zdorovia [Models and trends of public-private partnership development in healthcare]. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration and Management*, 33(72-3), 46–53. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/09> (in Ukrainian)
5. Popov, M., & Komarovskiy, I. (2025). Derzhavno-privatne partnerstvo v sferi okhorony zdorovia [Public-private partnership in the healthcare sector]. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, (33), 71–87. <https://doi.org/10.35432/tisb332025323996> (in Ukrainian)
6. Krylova, I., & Hlushchenko, H. (2025). Otsinka efektyvnosti chynnykh mekhanizmiv realizatsii derzhavno-privatnoho partnerstva v Ukraini [Evaluation of the effectiveness of current mechanisms for implementing public-private partnerships in Ukraine]. *Philosophy and Governance*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.07> (in Ukrainian)
7. Palahusynets, R., & Marusheva, O. (2025). Analiz rivnia investuvannia budivelnoi haluzi ukrainy uprodovzh 2022–2025 rokiv: publichno-upravlinskyi vymir [Analysis of the investment level in ukraine's construction sector from 2022 to 2025: A public administration dimension]. *Philosophy and Governance*, 5(9). <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.5.01> (in Ukrainian)
8. Ministerstvo okhorony zdorovia Ukrainy. (2018). *Metodychni rekomendatsii dlia derzhavnykh ta komunalnykh zakladiv okhorony zdorovia dlia pratsivnykiv orhaniv upravlinnia u sferi okhorony zdorovia dlia vprovadzhennia proektiv derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi okhorony zdorovia* [Methodological recommendations for public and municipal healthcare institutions and management bodies on implementing public-private partnership projects in healthcare] (72 p.). <https://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf> (in Ukrainian)
9. Verkhovna Rada Ukrainy. (2010). *Pro derzhavno-privatne partnerstvo* [On public-private partnership]. Law of Ukraine dated July 1, 2010, No. 2404-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (in Ukrainian)
10. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015). *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo usunennia rehuliatornykh barieriv dlia rozvytku derzhavno-privatnoho partnerstva ta stymuliuvannia inwestytstii v Ukraini* [On amendments to certain laws of Ukraine to eliminate regulatory barriers for the development of public-private partnership and stimulate investment]. Law of Ukraine dated November 24, 2015, No. 817-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19#Text> (in Ukrainian)



Цифрова валюта центрального банку в Україні: оцінка готовності до впровадження станом на 2025 рік та міжнародна основа

Адріан О. Пантюхов  ¹ *

¹ *Ukraine Economic Outlook (Україна). Економіст.*

* Автор-кореспондент, e-mail: adrian.pantuyhov@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.6.02 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті досліджено поточний стан готовності України до впровадження цифрової валюти центрального банку, зокрема е-гривні, у контексті глобальних тенденцій цифровізації платіжної інфраструктури. Проаналізовано міжнародний досвід країн G20 та Європейського Союзу, зокрема дослідження Європейського центрального банку щодо функціональності цифрових гаманців, поведінки споживачів і технічних вимог до цифрової валюти центрального банку. Окреслено основні напрями розвитку нормативно-правової та інституційної бази України: Закон України «Про платіжні послуги» визначив е-гривню як третю форму національної валюти, а НБУ ініціював пілотний проєкт із її тестування на основі технології DLT. Визначено переваги впровадження цифрової валюти центрального банку в Україні, серед яких: наявність розвинених цифрових сервісів (Приват24, Монобанк, Дія), технологічна готовність, високий рівень цифрової взаємодії населення з державними системами. Разом із тим, проаналізовано бар'єри: низький рівень фінансової грамотності, нерівномірний доступ до цифрових фінансових послуг, обмежена довіра до нових інструментів з боку вразливих груп населення. Зроблено висновок, що технічна готовність повинна супроводжуватись комплексною програмою підвищення обізнаності користувачів, захисту даних і забезпечення інклюзивності. Цифрова валюта центрального банку в Україні має потенціал як інструмент розширення фінансової інклюзії, модернізації платежів, удосконалення монетарної політики та зміцнення довіри до державних інституцій. Запропоновано напрями подальших досліджень: оцінка сценаріїв масового впровадження, аналіз моделі конфіденційності, вплив цифрової валюти центрального банку на банківський сектор та взаємодію з приватними цифровими активами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифрова валюта центрального банку, CBDC, е-гривня, Національний банк України, цифрові платежі, фінансова інклюзія, платіжна інфраструктура, цифрова трансформація.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Central Bank Digital Currency in Ukraine: Assessment of Readiness for Implementation as of 2025 and International Framework

Adrian Pantiukhov  ¹ *

¹ *Ukraine Economic Outlook (Ukraine). Economist.*

* **Corresponding Author**, e-mail: adrian.pantuyhov@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines Ukraine's current readiness to introduce a central bank digital currency, in particular the e-hryvnia, in the context of global trends in the digitalization of payment infrastructure. It analyzes the international experience of the G20 countries and the European Union, in particular the European Central Bank's research on the functionality of digital wallets, consumer behavior, and technical requirements for central bank digital currency. The main directions for the development of Ukraine's regulatory and institutional framework are outlined: The Law of Ukraine "On Payment Services" defined the e-hryvnia as the third form of national currency, and the NBU initiated a pilot project to test it based on DLT technology. The advantages of introducing a central bank digital currency in Ukraine have been identified, including: the availability of developed digital services (Privat24, Monobank, Diia), technological readiness, and a high level of digital interaction between the population and government systems. At the same time, barriers have been analyzed: Low financial literacy, uneven access to digital financial services, and limited trust in new instruments on the part of vulnerable groups of the population. It was concluded that technical readiness must be accompanied by a comprehensive program to raise user awareness, protect data, and ensure inclusiveness. The central bank's digital currency in Ukraine has the potential to be a tool for expanding financial inclusion, modernizing payments, improving monetary policy, and strengthening trust in state institutions. Areas for further research were proposed: assessment of mass implementation scenarios, analysis of the privacy model, the impact of central bank digital currency on the banking sector, and interaction with private digital assets.

KEYWORDS

central bank digital currency, e-hryvnia, National Bank of Ukraine, digital payments, financial inclusion, payment infrastructure, digital transformation.

1. Вступ

Протягом останніх десятиліть центральні банки стикнулися з низкою викликів, зокрема змінами у глобальній фінансовій архітектурі, зростанням ролі фінансових технологій (fintech) та поширенням недержавних форм грошей, таких як криптовалюти. Ці трансформації вимагають радикального оновлення механізмів монетарної політики. У цьому контексті цифрові валюти центральних банків (CBDC) розглядаються як інноваційний інструмент, що здатен забезпечити новий рівень ефективності, прозорості та програмованості фінансових систем. Поява та бурхливе зростання ринків криптовалют, спонукало низку держав до переосмислення відповідного досвіду, розробки та запровадження проектів національних електронних валют. Сьогодні на різних етапах перебувають близько 100-та проектів цифрової валюти центральних банків країн світу. В Україні, ще у 2018 році був реалізований пілотний проект зі створення Платформи та випуску е-гривні, однак, незважаючи на його технічну успішність цифрова валюта НБУ залишається далекою від остаточного запуску, зокрема через відсутність нормативно-правової бази, яка б відповідала реальним потребам обігу нового платіжного засобу та технічним аспектам поширення отриманого результату на широке коло користувачів, а також відсутність остаточного бачення окремих концептуальних аспектів проекту, у тому числі – чітко визначеного кола емітентів е-гривні. Актуальність теми дослідження також зумовлена тим, що завдяки впровадженню CBDC центральні банки отримують нові можливості для безпосередньої взаємодії з економічними агентами, підвищення ефективності передачі монетарних сигналів та стимулювання фінансової інклюзії. Проте реалізація цих можливостей вимагає урахування унікальних економічних, соціальних і технологічних умов кожної країни. Для України впровадження CBDC може стати важливим кроком у зміцненні національної фінансової системи, інтеграції до глобальних ринків та підвищенні стійкості до зовнішніх економічних викликів.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових джерел свідчить про активний інтерес дослідників до теми впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC), зокрема е-гривні, в Україні, а також її контексту в глобальному масштабі. Борисюк О. В. та Ткачук Н. В. (2024) визначають ключові тригери запровадження е-гривні, серед яких технологічна інфраструктура та потреба в інноваціях фінансової системи, підкреслюючи її потенціал для економічного зростання [7]. Устинова І. (2024) акцентує на е-гривні як інструменті реформування фінансової системи України, аналізуючи зарубіжний досвід країн, що вже впровадили CBDC, та наголошує на необхідності адаптації до національних умов [30]. Шкилов Д. (2025) оцінює спроможність банківської системи України до інтеграції е-гривні, вказуючи на технологічні та регуляторні виклики, які потребують вирішення [26].

Печора К. (2023) досліджує взаємодію державних органів у сфері адміністрування валютних операцій, що є важливим підґрунтям для регулювання цифрових валют, підкреслюючи необхідність узгодженої політики [24]. Соколов А. та Охріменко І. (2024) розкривають перспективи й ризики впровадження е-гривні, звертаючи увагу на фінансову стабільність і кіберзагрози, що супроводжують цифровізацію грошей [27]. На міжнародному рівні Луу Х. Н., Нгуєн К. П. та Насір М. А. (2023) аналізують вплив CBDC на стабільність банківського сектору, наголошуючи на глобальних імплікаціях для фінансових систем [20]. Тан Я. (2023) пропонує комплексний огляд характеристик CBDC, їхніх наслідків та майбутніх перспектив, що слугує теоретичною основою для порівняння з українським контекстом [28].

Ключовими джерелами дослідження є звіти Банку міжнародних розрахунків (BIS), ЄЦБ, Федеральної резервної системи США, а також аналітичні документи МВФ, Центрального банку Англії та Ріксбанку. З українського боку, важливими джерелами є концептуальні документи НБУ, зокрема "Draft vision introducing e-hryvnia" (2023), оновлений "SEP Roadmap" (2024), матеріали публічного обговорення пілотного проекту е-гривні, а також аналітичні огляди, оприлюднені в медіа (Finteco, EP, DOU). Також використано сучасні наукові розвідки щодо зв'язку між фінансовою інклюзією, цифровими трансформаціями та довірою до державних фінансів. Особливу увагу приділено поведінковим дослідженням користувачів, серед яких – опитування та фокус-групи ЄЦБ (2023–2025), де досліджувалися потреби чотирьох аудиторій: загального

населення, техно-активних користувачів (tech-savvy), бізнесу (мерчантів) та фінансово виключених груп (underbanked).

Отже, наявні дослідження підкреслюють як потенціал, так і складнощі впровадження CBDC в Україні, акцентуючи на технологічній готовності, регуляторному середовищі та міжнародному досвіді. Проте потреба в системному підході до інтеграції е-гривні залишається актуальною, що зумовлює подальший аналіз економічних, соціальних і технологічних передумов.

3. Постановка завдання

Метою статті є комплексне дослідження стану готовності України до впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC), зокрема е-гривні, у контексті глобальних тенденцій розвитку цифрових валют та із урахуванням економічних, технологічних і соціальних передумов. Основними цілями статті є: проаналізувати сучасний міжнародний контекст і тенденції у сфері розвитку CBDC; оцінити технічну, регуляторну та інституційну готовність України до впровадження е-гривні; виявити ключові бар'єри та ризики, пов'язані з інтеграцією CBDC в економічну систему України.

4. Методи та матеріали

У межах дослідження застосовано комплексний підхід, що включає: порівняльно-аналітичний метод – для аналізу міжнародного досвіду впровадження CBDC; контент-аналіз нормативно-правової бази – для здійснення оцінки відповідності українського законодавства вимогам до CBDC; системний підхід – для оцінки інфраструктурних, технологічних та поведінкових аспектів цифрової трансформації; огляд емпіричних досліджень для аналізу сприйняття цифрових валют користувачами Єврозони.

5. Результати та обговорення

Цифрова валюта центрального банку (CBDC, Central Bank Digital Currency) – це форма цифрових грошей, які випускаються безпосередньо центральним банком країни. Подібно до готівкових коштів центральний банк має зобов'язання щодо CBDC, які функціонують як повноцінний платіжний засіб, номінований у національній валюті. Отже, державна гарантія та статус офіційного засобу розрахунку є принциповою відмінністю CBDC від інших цифрових платіжних інструментів [7]. Згідно з даними Банку міжнародних розрахунків (BIS), станом на середину 2023 року, 130 країн світу, що разом формують понад 98 % глобального ВВП, активно досліджували, розробляли або вже впроваджували механізми CBDC [19]. Така широка залученість обумовлена як технологічними зрушеннями, так і політико-економічними факторами. Серед ключових стратегічних цілей, які мотивують центральні банки до вивчення потенціалу CBDC, слід виокремити: забезпечення фінансової інклюзії (розширення доступу до фінансових послуг для неохопленого населення); зниження залежності від приватної цифрової валюти і зменшення пов'язаних із нею системних ризиків; оптимізацію витрат і підвищення ефективності як внутрішніх, так і транскордонних платіжних систем; підтримку цифровізації економіки через токенизацію активів, зокрема й державних фінансових інструментів [24].

Загальною рушійною силою глобального інтересу до CBDC є всезагальна цифрова трансформація, що охоплює всі сфери суспільного життя та зумовлює потребу у нових формах безготівкових розрахунків. У цьому контексті цифрова валюта центрального банку розглядається як інструмент забезпечення швидких, зручних і надійних платіжних механізмів, які відповідатимуть викликам сучасної економіки [4]. Розвиток цифрових технологій та масова популяризація електронної комерції призвели до істотного зниження частки готівки у розрахунках, зокрема через її нефункціональність в онлайн-середовищі. Так, частка роздрібною торгівлі в сегменті e-commerce у США зросла з 0,6 % у четвертому кварталі 1996 року до 16 % у другому кварталі 2024 року, причому особливо динамічне зростання спостерігалось у період обмежень, пов'язаних із пандемією [15]. Зниження популярності готівкових платежів фіксується й у фізичних точках продажу. Наприклад, у країнах Єврозони 79 % розрахунків у 2016 році здійснювались готівкою, тоді як у 2019-му ця частка становила вже 72 %, а в 2022-му – лише

59 %. Натомість 34 % операцій у 2022 році проводились із використанням банківських карток, а 3 % – через мобільні додатки [10].

У цьому контексті цифрова валюта центрального банку (CBDC) пропонує низку ключових переваг над іншими видами безготівкової оплати. Передусім, CBDC є законним платіжним засобом, що надає їй вищий ступінь стабільності та надійності порівняно з приватними платіжними інструментами. Її впровадження дозволяє центральному банку зменшити ризики неплатоспроможності комерційного банківського сектору, а також модернізувати інфраструктуру переказів коштів, не чекаючи повного оновлення нормативно-правової бази.

Високий рівень зацікавленості в імплементації CBDC підтверджується статистикою: у 2023 році 94 % центральних банків світу проводили дослідження щодо можливостей її впровадження [2; 3]. Водночас, станом на 2024 рік лише дві країни – Нігерія та Зімбабве перейшли до стадії функціонального запуску CBDC, що дало змогу виявити як об'єктивні технологічні бар'єри, так і відсутність чіткого уявлення про позитивний вплив цифрової валюти на реалізацію монетарної політики центрального банку. Станом на 2025 рік, по-суті основні показники щодо стану впровадження цифрової валюти залишаються незмінними [8].

Today's Central Bank Digital Currencies Status

Database update: May 2025 • News update: Jun, 25 25

Cancelled Research Proof of concept Pilot Launched Show all

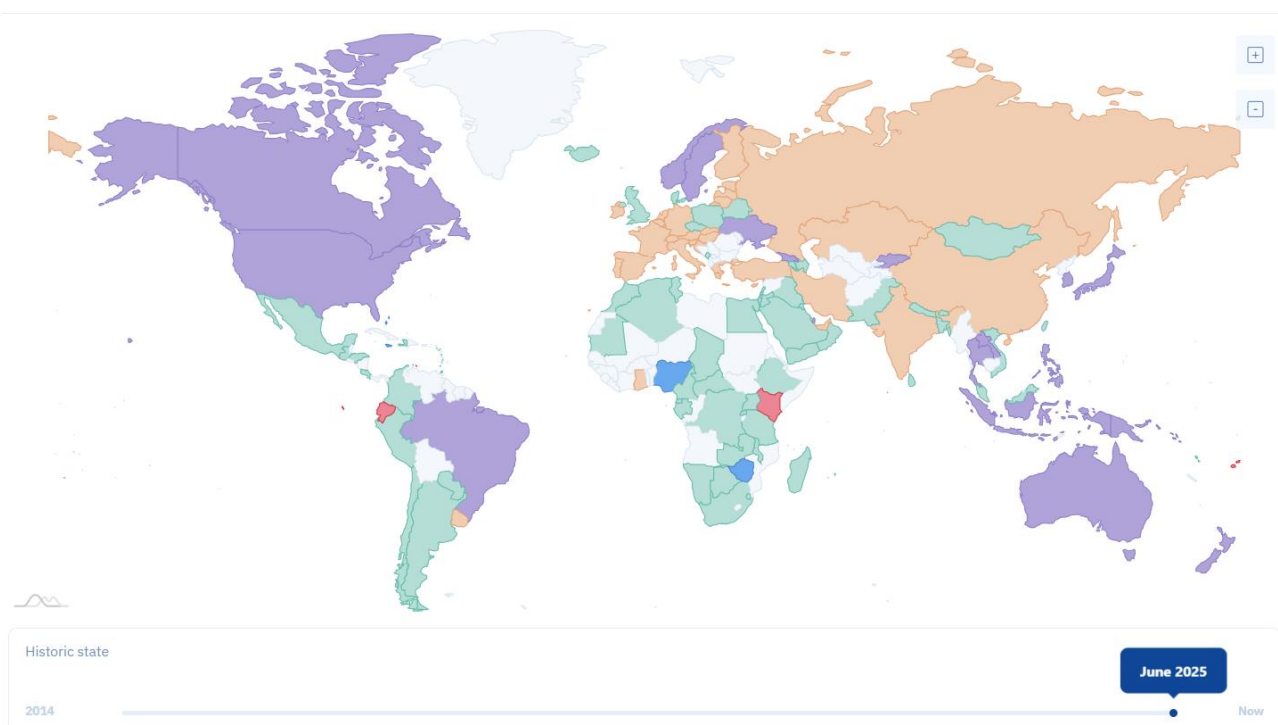


Рис. 1. Стан цифрових валют центрального банку на сьогодні

Джерело: [8].

У 2023 році провідні центральні банки світу визначили основним стимулом для розвитку CBDC прагнення забезпечити більш ефективні, безпечні та стійкі платіжні механізми [3]. Федеральна резервна система США розглядає цифрову валюту центрального банку як найбільш надійну форму грошей, адже вона не несе ризиків ліквідності та кредитного ризику, властивих комерційним банкам [16]. Bank of America сьогодні прискорює випуск власного стейблкоїна, підкріпленого долларом США, що є ознакою того, що традиційні фінанси поступово поступаються місцем цифровим. По-суті, колись обережний, банківський гігант, керований обіцянкою швидших розрахунків та тиском з боку конкурентів, тепер схиляється до блокчейну як основного стовпа своєї майбутньої стратегії [1].

Європейський центральний банк акцентує увагу, що CBDC розширює вибір платіжних засобів для населення, зокрема для тієї його частини, хто має обмежений або відсутній доступ до традиційної банківської інфраструктури [11]. У свою чергу, Національний банк України акцентує, що електронна гривня дозволить повноцінно реалізовувати всі функції грошей, ефективно доповнюючи як готівкову, так і безготівкову форми національної валюти [23].

Активізація досліджень у сфері CBDC значною мірою зумовлена стрімким поширенням приватних криптовалют, які стали відповіддю на суспільний запит щодо більшої безпеки, автономності та анонімності в цифровому обігу. Проте ці переваги становлять системну загрозу для національних фінансових систем, оскільки створюють ризик відтоку коштів у неконтрольовані форми вартості та ускладнюють моніторинг транскордонних транзакцій, включно зі злочинною діяльністю [22]. Попри технічну можливість деанонімізувати транзакції з BTC або стейблкоїнами, їх популяризація знижує здатність держави контролювати грошовий обіг. У цьому контексті логіка держав є протилежною до криптографічної ідеології – уряди не зацікавлені у втраті анонімності транзакцій і монетарного суверенітету [20]. Як зауважував Фрідріх Гаєк, «ми не зможемо мати вартісні гроші, доки не виведемо їх з-під контролю уряду... але зробити це можливо лише обхідним шляхом» [31].

Ключовою інноваційною рисою CBDC порівняно із традиційними формами грошей є програмованість, що передбачає можливість автоматичного виконання контрактів, умовних платежів і контрольованих сценаріїв використання коштів. На відміну від фіатної валюти, для якої виконання угод між сторонами потребує окремих юридичних процедур, CBDC дозволяє реалізовувати «смарт» логіку контрактів без участі третіх сторін [29]. Такий підхід може не лише підвищити ефективність ринку, а й створити додаткові можливості для менш фінансово забезпечених груп, врівноважуючи асиметрію у договірних відносинах, однак при цьому також викликає низку етичних та правових дискусій щодо автоматизації юридичних процесів.

Однією з очікуваних переваг цифрової валюти центрального банку (CBDC) є спрощення доступу населення до інструментів збереження, накопичення та інвестування коштів. Передача функцій залучення депозитів від комерційних банків до центрального банку може підвищити безпеку накопичень, оскільки центральний банк не зазнає ризиків ліквідності, пов'язаних з утриманням неліквідних активів, і, на відміну від комерційних банків, не стикається з проблемою нестачі готівки для видачі вкладникам. Проте такий сценарій породжує ризики скорочення ресурсної бази банківського сектору, що потенційно ускладнить кредитування економіки: банки, втративши депозити, будуть змушені покладатися на оптові фінансові ринки, які не є стабільними в умовах криз [5].

Хоч можливий відтік депозитів у CBDC може викликати занепокоєння, негативний вплив на банківську систему, все-таки може бути обмеженим [25]. Банки здатні компенсувати втрату ліквідності за рахунок вищих процентних ставок за депозитами порівняно із базовими ставками центрального банку, що може стримати конверсію [28]. Утім, вплив впровадження CBDC може бути кластеризованим: великі банки, маючи більший запас стійкості, зможуть адаптуватися швидше, тоді як менші фінустанови виявляться вразливими до структурних змін [21]. У разі перерозподілу ринку депозитів на користь великих установ центральний банк повинен передбачити ризики надмірної консолідації банківського сектору та запровадити механізми підтримки дрібніших гравців. Особливе значення має і конкуренція з боку небанківських установ, які можуть запропонувати гнучкі фінансові продукти, не охоплені функціоналом CBDC.

З іншого боку, зменшення залежності банків від депозитів може підвищити їх чутливість до зміни облікової ставки, що посилить ефективність монетарної трансмісії і дозволить центральному банку більш чітко впливати на грошову масу в обігу [6]. Впровадження CBDC може надати можливість здійснювати заощадження без потреби відкривати банківський рахунок, що розширить охоплення фінансовими послугами незалучених груп населення та поглибить зв'язок між ставками центробанку і поведінкою споживачів. Водночас ефективність цього інструменту буде обмеженою, з огляду на низький рівень заощаджень серед осіб, які не мають банківського рахунку [19].

Важливим аспектом залишається конфіденційність транзакцій, яку ще у 1980-х роках обґрунтовував Девід Чаум. Комерційні банки під час обробки платежів отримують доступ до чутливої інформації – суми, часу, місця та предмету транзакції. Для багатьох користувачів збереження анонімності платежів залишається принципово важливим [9]. Попри тенденцію до зменшення готівкових розрахунків у роздрібній торгівлі, загальний попит на готівку продовжує зростати, що вказує на цінність гнучкості в умовах невизначеності, як підкреслювали Фрідман і Швартц: «чим більш невизначеним є майбутнє, тим більшою є цінність гнучкості» [18].

Рівень приватності, реалізований у CBDC, стане визначальним чинником для прийняття цієї форми грошей споживачами. Попит на анонімність можна умовно поділити на дві групи: з одного боку, це користувачі, що уникають регуляторного контролю для здійснення незаконних

дій; з іншого – добросовісні громадяни, які прагнуть захистити себе від потенційних зловживань з боку платіжних посередників або контрагентів. Занадто прозора система може спричинити занепокоєння щодо вторгнення в приватне життя, у той час як повна анонімність – створити вікна для фінансування злочинної діяльності. У цьому контексті ЄЦБ запропонував гібридну модель конфіденційності, яка передбачає обмежену анонімність для мікроплатежів із повною AML/CFT-перевіркою для великих сум [12]. Такий підхід може стати компромісом між вимогами приватності та інтересами фінансової безпеки держав.

Цифрова валюта центрального банку (CBDC) володіє потенціалом не лише для трансформації внутрішніх платіжних систем, а й для оптимізації транскордонних фінансових транзакцій, що набуває особливої ваги в умовах зростаючої глобальної інтеграції економік і фінансових ринків. Попри зростання попиту на міжнародні перекази з боку компаній та споживачів, чинна архітектура транскордонних платежів продовжує залишатися повільною, затратною, фрагментованою і нерідко неефективною, зокрема через часові розриви, множинність валют, юрисдикцій, регуляцій і фінансових посередників. У відповідь на ці виклики G20 у жовтні 2020 року ухвалила глобальний план удосконалення транскордонних платежів, де серед технічних та регуляторних ініціатив розглядається і інтеграція CBDC як одна з ключових перспектив [8].

Механізми реалізації міжнародних переказів із використанням CBDC частково перегукуються з наявними підходами. По-перше, це кореспондентські відносини, коли один банк відкриває рахунок у себе для іншого банку з метою забезпечення операцій в іноземній валюті. По-друге, закриті платіжні екосистеми на кшталт PayPal, Wise чи Revolut дозволяють реалізовувати транскордонні перекази завдяки власній інфраструктурі у різних країнах. По-третє, агрегатори (наприклад, Visa або Mastercard), які або використовують кореспондентські мережі, або безпосередньо взаємодіють із національними платіжними системами. Водночас поточна модель міжнародних платежів вичерпує свій ефективнісний потенціал, особливо з огляду на те, що за останні 20 років кількість кореспондентських банків зменшилась приблизно на 20 % унаслідок високих витрат на дотримання вимог, технологічне оновлення і підтримання довіри клієнтів [27].

CBDC відкриває можливість створити інфраструктуру транскордонних платежів «з нуля», уникаючи спадкових обмежень та проектуючи її з урахуванням сучасних вимог до швидкості, вартості та безпеки. Центральні банки в такій системі можуть відігравати провідну роль як гаранта довіри та стабільності [26]. Попри перспективність CBDC, сьогодні тривають спроби оптимізувати існуючі рішення. Так, Світовий банк надає консультаційну підтримку ряду регіональних ініціатив: Arab Regional Payments System, покликану скоротити тривалість міжнародних переказів із 2,2 днів до кількох годин і знизити їхню вартість із \$33 до \$5, а також Africa Wide Payments System (AWPS), метою якої є зниження вартості роздрібних транскордонних платежів до менш ніж 1 % від суми транзакції [31].

Узагальнюючи, впровадження CBDC має багатовимірні економічні наслідки: потенційне зниження посередницької ролі банків і супровідні ризики для кредитування та фінансової стійкості, зміцнення глобальної платіжної інтеграції через трансформацію транскордонних транзакцій, та значення рівня конфіденційності у формуванні споживчої довіри до нової валюти, що водночас створює виклики для регулювання тіньового сектору. Таким чином, CBDC не лише виводить на новий рівень інструменти грошового обігу, а й вимагає глибокої переоцінки балансу між інноваціями, контролем і правами користувачів.

У межах дослідницьких ініціатив ЄС щодо впровадження цифрового євро здійснюється комплексне вивчення користувацької поведінки та проведення технічних експериментів з метою збору емпіричних даних, що дозволяють глибше зрозуміти очікування та потреби споживачів. Основною метою цього етапу є формування практичних знань про користувацькі вподобання, що слугуватимуть основою для вдосконалення ціннісної пропозиції цифрової валюти європейського центрального банку.

До ключових напрямків дослідження належать: аналіз сегментації населення з метою виявлення потенційних груп користувачів цифрового євро та визначення їхніх фінансових і технологічних потреб; дослідження уподобань щодо обмежень на обсяг зберігання цифрової валюти, результати якого будуть використані для подальшого моделювання та технічного калібрування лімітів; цільові дослідження, орієнтовані на вразливі соціальні групи та представників малого бізнесу.

У рамках дослідницької стратегії, результати якої опубліковані у 2023, було застосовано комбіновану методологію, що включає соціологічні опитування, фокус-групи, напівструктуровані інтерв'ю з експертами та підтримання постійно діючої онлайн-спільноти для оперативного збору зворотного зв'язку від користувачів [8]. До 2025 року також очікуються результати дослідження, яке розпочалося у 2024 році. Паралельно з цим, у межах технічного напрямку відбувається експериментальна взаємодія з представниками приватного сектора з метою стимулювання інновацій та розробки перспективних сценаріїв використання цифрового євро. Зокрема, 9 жовтня 2024 року було проведено відкритий форум щодо майбутнього платежів у B2B-сегменті за участі провідних галузевих експертів і фахівців з платіжної інфраструктури. Отже, дослідження щодо сприйняття функцій цифрового гаманця у 2023 році відбувалося за кількома напрямками: проведення фокус-груп з представниками загального населення у таких країнах як Бельгія, Німеччина, Естонія, Ірландія, Греція, Іспанія, Франція, Італія, Кіпр, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Австрія, Португалія, Словенія, Словаччина, Фінляндія, Швеція (не входить до Єврозони, але включена до дослідження як контрольна країна; проведення фокус-груп з представниками tech-savvy аудиторією (активні користувачі цифрових послуг): Німеччина, Естонія, Ірландія, Франція, Латвія, Литва, Люксембург, Австрія; проведення фокус-груп з мерчантами (підприємцями/продавцями): Німеччина, Ірландія, Іспанія, Франція, Італія, Нідерланди, Словенія, Фінляндія; фокус-групи з underbanked (користувачі, які мало користуються банківськими послугами): Бельгія, Німеччина, Іспанія, Греція, Франція, Італія, Португалія, Словаччина [12] (табл. 1).

У межах підготовчої фази запуску цифрового євро ключовим інструментом залишається розробка Rulebook – уніфікованого набору правил, стандартів і процедур, спрямованих на забезпечення послідовного користувацького досвіду в усіх країнах Єврозони. Rulebook охоплює основні сценарії використання цифрового євро (від P2P транзакцій до e-commerce) і забезпечує консолідованість їхньої реалізації незалежно від платформи чи країни. Відповідальною за розробку документа є спеціальна група - Rulebook Development Group (RDG), створена у 2023 році. До складу цієї групи входять представники споживачів, торговців, фінансових установ, а також спостерігачі від Європейської комісії, Європарламенту, національних центральних банків та ЄЦБ. Робота RDG полягає у формуванні головних правил щодо визначення мінімальних стандартів користувацького досвіду, встановлення бренд-правил, сертифікацію платіжних пристроїв, управління ризиками (включно із кіберзахистом і шахрайством) та технічну специфіку взаємодії між фронт-і бекенд-середовищами (наприклад, через DEAN, QR-коди, токенизацію).

Станом на березень 2025 року RDG було опрацьовано понад 2 000 коментарів до проміжної версії Rulebook, що призвело до значних уточнень користувацьких сценаріїв, платіжних потоків (E2E) та функцій безпечної ідентифікації. RDG також працює над питаннями оперативного вирішення спорів, забезпечення низької затримки транзакцій, обробки відмов та уніфікації стандартів разом із європейськими організаціями на кшталт EPC і Berlin Group. Оновлений драфт Rulebook, що очікується у третьому кварталі 2025 року, включатиме додаткові специфікації для P2P, e-/m-commerce сценаріїв, оновлення в частині UX та ризик-менеджменту, а також адаптацію до фінального тексту регламенту про цифрове євро [13].

У контексті порівняння з міжнародною практикою впровадження цифрової валюти, український законодавець визнає потенціал е-гривні як інструменту протидії корупції, оскільки цей механізм дозволить фіксувати в електронному форматі всі транзакції, що істотно знижує ризики втрати або фальсифікації фінансової документації. Зменшення кількості посередників у процесі цифрових платежів додатково мінімізує можливості зловживань, а моніторинг усіх фінансових операцій, зокрема транзакцій у тіньовому секторі, сприятиме підвищенню прозорості, зміцненню довіри до фінансової системи та зниженню рівня економічної злочинності. Крім того, використання е-гривні здатне покращити рівень фінансової інклюзії та стимулювати економічний розвиток країни [30].

Болючою точкою для українського суспільства залишається тіньова економіка, загалом, це проблема з якою стикається значна частина економік світу, не залежно від рівня соціально-економічного розвитку, охоплюючи як розвинені держави, так і ті, що перебувають у процесі становлення економічних моделей. У цьому контексті Україна демонструє особливо високий рівень тіньової активності, що створює об'єктивні передумови для запровадження більш прозорих фінансових інструментів, здатних частково витіснити готівковий обіг. Згідно з

дослідженням компанії Ernst & Young, у 2018 році обсяг тіньової економіки в Україні становив 23,8 % офіційного ВВП (846 млрд грн), з яких 19,7 % припадало на готівкову економіку, а 4,1 % – на домашнє виробництво.

Таблиця 1. Сприйняття функцій цифрового гаманця за групами користувачів

Функція	Загальне населення	Tech-savvy	Мерчанти	Underbanked
P2P-перекази	Високий інтерес до простих та зручних у використанні сервісів P2P. Особливо цінується можливість надсилати повідомлення або запити на оплату.	Вважають P2P-перекази базовою функцією. Очікують розширені можливості – кастомізацію, групові перекази, інтеграцію з іншими сервісами.	Розглядають P2P-платежі як додаткову функцію, яка може бути корисною, якщо цього хочуть клієнти.	Оцінюють зручність, але часто не довіряють таким сервісам. Побойються помилок або шахрайства через низький рівень розуміння процесу.
Бюджетне управління	Корисна функція для повсякденного контролю витрат. Високо оцінюється як інструмент для ефективного управління особистими фінансами.	Розглядають як приємне доповнення. Можуть активно використовувати для структурування витрат, бюджетування та інтеграції з іншими фінансовими сервісами.	Може бути актуальною для малого бізнесу з неформальним фінансовим обліком, але загалом не є пріоритетною функцією.	Можуть виявити інтерес, однак практичне використання малоймовірне через недовіру до цифрових інструментів та низький рівень фінансової та цифрової грамотності.
QR-коди для платежів	Добре знайомі з технологією, особливо після COVID-19. Вважають зручним інструментом для оплати рахунків та самообслуговування.	Не сприймають як новинку. Очікують швидкість, інтуїтивну зручність та гарантії безпеки при використанні QR-кодів.	Зазвичай мають базове уявлення. Зацікавлені у використанні, але іноді сумніваються щодо використання персональних пристроїв. Готові впроваджувати на запит клієнтів.	Обмежене розуміння механізму. Дехто бачить у цьому потенціал, але часто остерігається шахрайства та вважає технологію складною для використання.
Офлайн-платежі	Сприймають як цікаву інновацію, переважно корисну в екстрених ситуаціях або за умов відсутності доступу до мережі.	Визнають потенційну цінність, особливо під час подорожей або для збереження конфіденційності транзакцій.	Скептично ставляться до практичності, проте бачать користь для віддалених регіонів, сільських районів або в умовах нестабільного зв'язку.	Розглядають як найближчу альтернативу готівці. Можуть погодитись на використання, але загалом все ще віддають перевагу готівці через звичку та довіру.
Умовні платежі (pay-per-use, delivery)	Виявляють помірний інтерес. Формат «оплата при доставці» (payment-on-delivery) викликає довіру та розглядається як додаткова гарантія.	Добре розуміють потенціал для онлайн-бізнесів, маркетплейсів та реє-то-реє платформ. Відкриті до нових сценаріїв використання.	Payment-on-delivery сприймається як важливий інструмент для підвищення довіри з боку клієнтів. Проте існують побоювання щодо ризиків та логістики.	Концепція малозрозуміла. Необхідне додаткове пояснення із конкретними прикладами, щоб сформувати довіру та зацікавленість
Обмежена історія транзакцій	Не сприймається як повністю приватна функція. Може викликати незручності у випадках, коли потрібно надати підтвердження платежу.	Критично ставляться до обмеження прозорості. Є побоювання щодо впливу на фінансову репутацію, звітність і кредитний рейтинг.	Вважають таку функцію менш корисною, оскільки вона ускладнює ведення бухгалтерського обліку та внутрішній контроль.	Часто не розуміють мету функції. Відчувають страх втрати контролю або зробити помилку через брак прозорості.
Інтегрований/автономний гаманець	Частіше надають перевагу автономному гаманцю, асоціюючи його з простотою, швидкістю та незалежністю у використанні.	Віддають перевагу інтегрованим рішенням, які дозволяють зменшити кількість додатків та зберігати контроль над усіма фінансами в одному середовищі	Вибір залежить від масштабу бізнесу: автономний гаманець цікавий для малого бізнесу через гнучкість, тоді як інтегровані рішення більше підходять для структурованого фінансового обліку у великому бізнесі	Стикаються з труднощами ще на рівні інтерфейсу. Часто не можуть самостійно завантажити або налаштувати додаток, що створює бар'єри для використання як автономного, так і інтегрованого гаманця
Загальна готовність до прийняття	Виявляють зацікавленість, особливо молодші користувачі. Ключовими факторами є підтримка з боку банків, зрозумілий інтерфейс і простота використання.	Швидко адаптуються до нових технологій, очікують інновацій. Цінують універсальність рішень і наявність безкоштовного функціоналу.	Готові до впровадження, якщо це відповідає очікуванням клієнтів і дозволяє скоротити витрати або спростити процеси.	Демонструють низький рівень готовності. Відчувають себе виключеними з фінансової системи. Потребують глибокої підтримки, навчання та адаптації.

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [12].

За іншими оцінками, загальний рівень тіньового сегменту економіки України може сягати 30–35 %, що значно перевищує середні показники розвинених країн. Актуальні дані, оприлюднені в Global Shadow Economy Report у 2025 році від міжнародної аудиторської компанії Ernst & Young (EY), засвідчують збереження високого рівня тінізації в Україні – 19,3 % ВВП, що є істотно вищим за аналогічні показники в країнах Західної Європи, де тіньовий сектор рідко перевищує 6 %. Така ситуація підкреслює необхідність стратегічних заходів на державному рівні, спрямованих на скорочення тіньових потоків і посилення інституційної доброчесності [14].

Станом на 2025 рік Україна активно працює над створенням нормативно-правової бази для впровадження CBDC, зокрема через оновлення Закону України «Про віртуальні активи». Цей процес є частиною євроінтеграційних зобов'язань та спрямований на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами, зокрема Регламентом ЄС про ринки криптоактивів (MiCA). Законопроект передбачає чіткий розподіл повноважень між Національним банком України (НБУ) та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Цей підхід відповідає практиці ЄС, де регулювання криптоактивів здійснюється спільно центральними банками та іншими фінансовими регуляторними установами. Згідно існуючих планів, новий законопроект може бути підготовлений до жовтня 2025 року за технічної допомоги міжнародних партнерів, зокрема МВФ. Прийняття закону в першому читанні очікується в першому кварталі 2025 року, а набрання ним чинності – не раніше початку 2026 року.

Згідно офіційної заяви Національного банку України від 25 січня 2025 року, Україна готується до пілотного тестування е-гривні. Національний банк України розглядає можливість використання технології розподіленого реєстру (DLT – Distributed Ledger Technology) для створення платформи цифрової гривні. Ця технологія передбачає зберігання записів у розподілених базах даних, що функціонують одночасно на кількох вузлах (комп'ютерах), і забезпечує високий рівень прозорості та безпеки: зміна інформації без згоди учасників мережі є технічно неможливою. Водночас, на відміну від децентралізованих криптовалют, цифрова гривня буде централізованим інструментом, емісію якого здійснюватиме виключно Національний банк. За словами заступника голови НБУ Олексія Шабана, на даному етапі мова йде про запуск пілотного проекту, метою якого є тестування функціональності цифрової гривні в умовах, наближених до реального середовища. Учасники пілоту отримають можливість використовувати е-гривню для платежів, а підприємства – приймати її як засіб оплати. Законодавча база для такого експерименту вже сформована: Закон України «Про платіжні послуги» визначає е-гривню як третю (поряд із готівковою та безготівковою) форму національної валюти. Паралельно з технічним тестуванням, НБУ вивчатиме поведінкові аспекти: рівень зручності використання цифрової гривні для громадян, бізнесу та органів державного сектору, зокрема Пенсійного фонду, Міністерства соціальної політики або Державної казначейської служби. Регулятор уже розпочав пошук технологічного партнера для реалізації цифрової платформи та отримав підтвердження зацікавленості від низки українських банків [17].

До слова, інституційна та цифрова інфраструктура України поступово створює сприятливі передумови для впровадження цифрової валюти центрального банку (CBDC). Наявність розвинених електронних платіжних екосистем, зокрема «Приват24» та «Монобанк», забезпечує високу готовність фінансового сектору до інтеграції нових інструментів в наявні канали обслуговування клієнтів. Це значно спрощує процес популяризації та масштабування цифрової гривні, не вимагаючи радикальних змін у поведінкових паттернах споживачів. Водночас зростання цифрової культури серед населення, що проявляється, зокрема, у масштабному використанні застосунку «Дія» (понад 20 мільйонів користувачів) [26], свідчить про позитивне сприйняття нових державних цифрових сервісів. Проте, попри високу диджиталізацію, загальний рівень фінансової грамотності населення залишається недостатнім, особливо в контексті складніших фінансових інструментів – таких як заощадження, інвестування чи використання програмованих функцій CBDC. У зв'язку з цим фінансова просвіта має стати важливою складовою стратегії впровадження цифрової гривні, а роз'яснювальні кампанії та освітні ініціативи мають сприяти зменшенню соціальних бар'єрів і нерівності у доступі до нової форми грошей, а також підвищувати довіру до цифрової валюти.

6. Висновки

Отже, Україна володіє базовими передумовами для впровадження CBDC: законодавчі зміни (закон «Про платіжні послуги»), інституційна активність (НБУ як розробник та регулятор), технологічні платформи (DLT), а також сформоване пілотне середовище для тестування. Готовність фінансового сектору до інтеграції е-гривні посилюється завдяки розвиненим цифровим сервісам (Приват24, Monobank) та широкому використанню державних застосунків, зокрема «Дія». Водночас, низький рівень фінансової грамотності та недостатнє розуміння складних фінансових інструментів серед населення можуть стати ключовими бар'єрами для широкого прийняття CBDC. Міжнародний досвід свідчить про необхідність поєднання технічної інновації з поведінковим дизайном: адаптація до звичок користувачів, забезпечення прозорості та програмованої конфіденційності. Для України ключовим завданням у 2025–2026 роках є інституційне посилення цифрової довіри, розширення цифрової грамотності, законодавча уніфікація з європейськими регламентами (наприклад, MiCA), а також збереження балансу між інноваціями, прозорістю й інклюзією.

References

1. AMBCrypto. (2024). *TRON's \$691B USDT surge meets Bank of America's stablecoin plans: A new crypto era?* <https://surl.li/wqmvnb>
2. Bank for International Settlements. (2021). *CBDC for cross-border payments*. <https://www.bis.org/publ/othp38.pdf>
3. Bank for International Settlements. (2023). *BIS paper No. 147: Central bank digital currencies: Motivations, approaches and technologies*. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap147.htm>
4. Bank of England. (2016). *Central banks and digital currencies – speech by Ben Broadbent*. <https://surl.li/dgzmlm>
5. Bank of England. (2020). *Central bank digital currency: Opportunities, challenges, and design*. <https://surl.li/gojawn>
6. Bernanke, B. S., & Gertler, M. (1995). Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 27–48. <http://www.jstor.org/stable/2138389>
7. Borysiuk, O. V., & Tkachuk, N. V. (2024). Osnovni tryhery zaprovadzhennia tsyfrovoy valiuty “e-hryvnia” v Ukraini [Key triggers for the introduction of the digital currency “e-hryvnia” in Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 5(33), 696–706. [http://dx.doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-696-706](http://dx.doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-696-706) (in Ukrainian)
8. CBDC Tracker. (2025). *Today's Central Bank Digital Currencies Status*. <https://cbdctracker.org/>
9. Chaum, D. (1983). Blind signatures for untraceable payments. In D. Chaum, R. L. Rivest, & A. T. Sherman (Eds.), *Advances in cryptology* (pp. 199–203). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-0602-4_18
10. European Central Bank. (2022). *SPACE – Study on the payment attitudes of consumers in the euro area*. <https://surl.li/aqhpkak>
11. European Central Bank. (2022). *The economics of central bank digital currency*. (Working Paper No. 2713). European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2713~91ddff9e7c.en.pdf>
12. European Central Bank. (2023). *Study on digital wallet features (Annex)*. <https://surl.li/anzoeq>
13. European Central Bank. (2025). *Update on the work of the digital euro scheme's Rulebook Development Group*. <https://surl.li/qxqfzc>
14. EY. (2025). *Shadow economy exposed: Estimates for the world and policy paths*. <https://surl.li/tgmxxgo>
15. Federal Reserve Bank of St. Louis. (n.d.). *Personal consumption expenditures: Chain-type price index*. <https://fred.stlouisfed.org/series/PCEPI>
16. Federal Reserve System. (2024). *Implications of a U.S. CBDC for international payments and the role of the dollar*. <https://surl.li/cc/gkwdsw>
17. Finteco.com.ua. (2025). *Finteco.com.ua. (2025). Tretia forma natsionalnoi valiuty: NBU rozpochynaie testuvannia tsyfrovoy hryvni, – Shaban* [Third form of national currency: NBU begins testing digital hryvnia, says Shaban]. <https://surl.li/khhczj>
18. Friedman, M., & Schwartz, A. J. (1986). Has government any role in money?. *Journal of Monetary Economics*, 17(1), 37–62. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(86\)90005-X](https://doi.org/10.1016/0304-3932(86)90005-X)

19. International Monetary Fund. (2023). *Implications of Central Bank Digital Currencies for Monetary Policy Transmission*. <https://surl.li/xqakfs>
20. Luu, H. N., Nguyen, C. P., & Nasir, M. A. (2023). Implications of central bank digital currency for financial stability: Evidence from the global banking sector. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, (89), 101864. <https://doi.org/10.1016/j.jifs.2023.101864>
21. Meiklejohn, S., Pomarole, M., Jordan, G., Levchenko, K., McCoy, D., Voelker, G. M., & Savage, S. (2013, October). A fistful of bitcoins: Characterizing payments among men with no names. In *Proceedings of the 2013 conference on Internet measurement conference* (pp. 127–140). <https://doi.org/10.1145/2504730.2504747>
22. Mehrotra, A., & Nadhanael, G. V. (2016). Financial inclusion and monetary policy in emerging Asia. In S. Gopalan & T. Kikuchi (Eds.), *Financial inclusion in Asia* (pp. 71–91). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-58337-6_4
23. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *E-hryvnia* [E-hryvnia]. <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia> (in Ukrainian)
24. Pechora, K. (2023). Shliakhy vzaiemodii derzhavnykh orhaniv shchodo publichnoho administruvannya torhivli valiutnykh tsinnostiamy v Ukraini [Ways of interaction between state bodies in the public administration of currency trade in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovi elektronnyi zhurnal*, (2), 354–356. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/83> (in Ukrainian)
25. Riksbank. (2018). *When a central bank digital currency meets private money: Effects of an e-krona on banks*. <https://surl.li/zehfqw>
26. Shkylov, D. (2025). Otsinka spromozhnosti bankivskoi systemy Ukrainy do vprovadzhennia novoho vydu kryptovaliuty e-hryvni [Assessment of the capacity of the Ukrainian banking system to introduce a new type of cryptocurrency: e-hryvnia]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Seriya Ekonomika*, 1(65), 159–167. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.1\(65\).158-166](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.1(65).158-166) (in Ukrainian)
27. Sokolov, A., & Okhrymenko, I. (2024). Perspektyvy ta ryzyky vprovadzhennia e-hryvni v konteksti rozvytku tsyfrovykh hroshey tsentralnykh bankiv [Prospects and risks of e-hryvnia implementation in the context of central bank digital currencies]. In *Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference of Students, Postgraduates, and Young Scientists "Modern Money, Banking Services, and Financial Innovations in the Context of Ukraine's Integration into the EU"* (pp. 41–44). Dnipro: Serednyak T. K. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/44695> (in Ukrainian)
28. Tang, Y. (2023). Central bank digital currencies: A comprehensive study of characteristics, implications and future perspectives. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, (65), 232–238. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231641>
29. The Daily Economy. (2023). *Hayek and Bitcoin*. <https://thedailyeconomy.org/article/hayek-and-bitcoin/>
30. Ustynova, I. (2024). E-hryvnia yak krok do reform u finansovii systemi Ukrainy: zarubizhnyi dosvid [E-hryvnia as a step toward reforms in Ukraine's financial system: foreign experience]. *Scientific Works of Kyiv Aviation Institute. Series Law Journal "Air and Space Law"*, 1(70), 70–76. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.70.18483> (in Ukrainian)
31. World Bank. (2021). *Central bank digital currencies for cross-border payments: A review of current experiments and ideas*. <https://surl.li/xsqjcr>



Антикорупційні заходи у системі державного управління України

Марія В. Огороднійчук ¹ * • Наталія В. Коваленко ²

¹ Житомирських державний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри права та публічного управління, канд. філос. наук, доцент.

² Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна). Доцент кафедри економічної політики та менеджменту, канд. наук з держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: pravosvit.zdu@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

[10.70651/3041-2498/2025.6.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.03)

Авторське право
© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті розглядаються актуальні проблеми впровадження антикорупційних заходів в Україні, з акцентом на те, як ефективно антикорупційні агенції виконують свої обов'язки. Це дослідження має велике значення, адже система державного управління в Україні страждає від високого рівня корупції, що ускладнює роботу уряду, дотримання законів і загальний розвиток країни. Корупція залишається серйозною перешкодою для державного управління в Україні, оскільки антикорупційні заходи не є достатньо ефективними, щоб повністю викоринити цю проблему. Дослідження має на меті вивчити, як система державного управління в Україні протистойть корупції та знайти способи підвищення її ефективності. Мета дослідження — виявити причини, чому політика антикорупції України неефективна, як антикорупційні органи виконують свої завдання та пропонують шляхи посилення системи запобігання та боротьби з корупцією в державному управлінні. У дослідженні використовуються різні методи, такі як вивчення правових норм, порівняння правової системи, проведення аналізу системи та емпіричні дослідження. Дослідження показує, що державне управління в Україні має певні досягнення в боротьбі з корупцією, але це недостатньо, оскільки різні частини системи не співпрацюють. Визначено корупцію як зловживання довіреною владою для приватної вигоди та пояснює її причини, наслідки та профілактику. Наведено основні нормативно-правові акти, спрямовані на запобігання корупції в Україні та антикорупційні закони за 2023–2024 рр. Представлено інституційний механізм запобігання корупції: НАБУ, НАЗК, САП, ВАКС. Визначена роль державної влади у реалізації антикорупційної політики. Проаналізовано діяльність антикорупційних органів та виявлені проблеми в реалізації антикорупційної політики. Визначено напрями реформування антикорупційної політики. Запропоновано шляхи вдосконалення антикорупційних механізмів та підвищення прозорості державного управління. Надано рекомендації щодо підвищення прозорості та підзвітності в державному управлінні. Надалі важливо провести дослідження щодо впровадження антикорупційних заходів та оцінити, як цифрові технології можуть покращити відкритість державного управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

корупція, антикорупційна діяльність, державне управління, нормативно-правова база, інституційна система, антикорупційні органи, відкритість інформації, електронне урядування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Anti-Corruption Measures in the Public Administration System of Ukraine

Mariia Ogorodniichuk ^{1*} • Nataliia Kovalenko ²

¹ Zhytomyr Ivan Franko State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Law and Public Administration, PhD in Philosophy, Associate Professor.

² V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Associate Professor at the Economic Theory and Finance Department, PhD in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: pravosvit.zdu@ukr.net

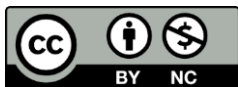
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

[10.70651/3041-2498/2025.6.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.03)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This paper analyzes the existing problems with the implementation of anti-corruption measures in Ukraine, focusing on how well anti-corruption agencies perform their tasks. The research is important because the public administration system in Ukraine is highly corrupt, making it difficult for the government to work well, follow the law, and make the country grow. Corruption is a big problem in Ukraine's public administration because anti-corruption measures are not very effective and cannot completely stop corruption. The study aims to examine how the public administration system in Ukraine fights corruption and find ways to improve its effectiveness. The study aims to identify the reasons why Ukraine's anti-corruption policy is ineffective, how anti-corruption agencies fulfill their tasks, and suggest ways to strengthen the system of preventing and fighting corruption in public administration. The study uses a variety of methods, such as legal review, legal system comparison, system analysis, and empirical research. The study shows that public administration in Ukraine has made some progress in fighting corruption, but it is not enough because different parts of the system do not cooperate. The author defines corruption as the abuse of entrusted power for private gain and explains its causes, consequences and prevention. The main regulatory acts aimed at preventing corruption in Ukraine and anti-corruption laws for 2023–2024 are presented. The institutional mechanism for preventing corruption is presented: NABU, NACP, SAP, HACC. The role of the state authorities in the implementation of anti-corruption policy is defined. The activities of anti-corruption bodies are analyzed and problems in the implementation of anti-corruption policy are identified. The directions of reforming the anti-corruption policy are determined. Ways to improve anti-corruption mechanisms and increase the transparency of public administration are proposed. Recommendations for increasing transparency and accountability in public administration are provided. In the future, it is important to conduct research on the implementation of anti-corruption measures and assess how digital technologies can improve the openness of public administration.

KEYWORDS

corruption, anti-corruption activities, public administration, regulatory framework, institutional system, anti-corruption bodies, openness of information, e-government.

1. Вступ

Корупція як соціально-економічне явище є однією з найактуальніших і серйозних проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню державного управління України, підривають верховенство закону та становлять загрозу національній безпеці. Попри те, що в боротьбі з корупцією було здійснено чимало ефективних кроків, таких як, прийняття нових законів, створення незалежних антикорупційних агенцій та впровадження електронних систем для збільшення прозорості, корупція все ще залишається суттєвою проблемою в багатьох сферах.

Це дослідження було особливо нагальним, оскільки Україна пережила військовий конфлікт, що збільшило ризик корупції в таких сферах, як закупівля оборони, розподіл бюджетних ресурсів та міжнародна підтримка. У вирішенні суспільних проблем інтеграція з Європою вимагає від держави дотримання високих стандартів прозорості та відповідальності.

Отже, важливо провести ретельне дослідження заходів, які вжиті для запобігання корупції в державному управлінні України, оскільки це допоможе нам оцінити, наскільки вони ефективні, з якими викликами та обмеженнями вони стикаються, і запропонувати науково — обґрунтовані шляхи для їх покращення, що сприятиме розвитку держави, довіри громадян до уряду та гарантуванню тривалому поступу України.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць, присвячених антикорупційним заходам у системі державного управління України, демонструє широкий спектр підходів. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, таких як війна, децентралізація та економічна нестабільність. Так, О. Гулак, В. Курило та Л. Дубчак у своєму дослідженні звертає увагу на важливі підходи в політиці держави щодо запобігання корупції [1, с. 196]. А.А. Приходько [2, с. 96] у своїй праці визначає антикорупційну стратегію України як стратегічний та планомірний інструмент викорінення корупційних проявів і формування суспільної правосвідомості. П.І. Гаман [3] проаналізував особливості державної антикорупційної політики у сфері протидії корупції. Я.О. Костогриз [4, с. 19] акцентує увагу на дослідженні інституційних механізмів запобігання корупції в контексті практики Організації Об'єднаних Націй. Підкреслюється значення ініціатив з підвищення обізнаності та залучення громадянського суспільства до боротьби з корупцією, що забезпечує широку підтримку та залучення громадськості до антикорупційних заходів.

Своєю чергою, про загрози та ризики негативного впливу корупції вказують З. Живко та В. Гура [5, с. 78]. А. Мошнін [6, с. 106] звертає увагу на те, що важливим аспектом у розвитку та існуванні держави є розгляд сучасного стану поширення корупції в Україні. Н. В. Сметаніна, Д. С. Мельник [7, с. 347] проаналізували роль ключових організацій у впровадженні антикорупційних стратегій. М. Кравчук, І. Петровська [8, с. 49] подають основні напрями антикорупційної діяльності. К. А. Возняковська, Д. А. Біленець, В. В. Марчук [9, с. 43] у системі публічного адміністрування досліджували антикорупційні механізми шляхом використання блокчейн-технологій у сфері фінансового моніторингу, задля ускладнення або унеможливлення маніпуляцій та зловживань у цій сфері.

Попри різноманіття підходів, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, бракує інформації щодо систематизації напрямів вдосконалення антикорупційних механізмів та підвищення прозорості державного управління, що і послугувало необхідністю дослідження даного питання.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є всебічний аналіз антикорупційних заходів у системі державного управління України з метою оцінки їх ефективності та розробки пропозицій щодо вдосконалення механізмів запобігання та протидії корупції. Основна увага має приділятися підвищенню ефективності роботи антикорупційних органів, забезпеченню прозорості та підзвітності державних інституцій, а також впровадженню сучасних цифрових технологій для запобігання корупційним проявам у державному управлінні.

4. Методи та матеріали

Дослідження проводилось шляхом вивчення існуючих законів проти корупції в Україні, документів антикорупційних агентств, наукових публікацій та міжнародного досвіду щодо

запобігання та боротьби з корупцією в державному секторі. Для вивчення юридичної бази антикорупційної політики в Україні одним із ключових методів дослідження був аналіз нормативних правових актів. Для дослідження було застосовано поєднання порівняльного юридичного методу та системним аналізом — для всебічного вивчення антикорупційних заходів стосовно інших елементів державного управління; метод узагальнення — для формулювання висновків та рекомендацій щодо результатів дослідження.

5. Результати та обговорення

Україна стикається з серйозними та складними проблемами корупції, які заважають її розвитку. Особливо на рівні державного управління корупція пронизує багато аспектів суспільного життя, підриваючи принципи законності, справедливості та ефективності. Ці корупційні дії не лише приносять несправедливу вигоду окремим особам та групам, але й знижують довіру громадян до влади, підривають державні інституції та гальмують економічний розвиток країни. Тому боротьба з корупцією стала важливою складовою української національної політики, особливо в контексті європейської інтеграції та виконання міжнародних зобов'язань у цій сфері.

Останніми роками Україна створила потужну систему антикорупційних агентств, до якої входять Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Проте, незважаючи на ці інституційні зміни, успіхи в боротьбі з корупцією залишаються недостатніми через численні системні проблеми, такі як політичний вплив, обмежене фінансування та брак активних дій.

Корупція в публічному управлінні — це коли службові особи зловживають своїми повноваженнями або владою для власної вигоди чи на користь певних груп. Це, звісно, суперечить інтересам суспільства та держави. Корупція проявляється в різних правопорушеннях, які порушують основні принципи законності, цілісності та ефективності в управлінні. Суть корупції полягає в тому, що офіційні повноваження використовуються не за призначенням. Такі дії спотворюють нормальне функціонування державних інституцій, підривають якість державних послуг, зменшують довіру громадян до влади та ставлять під загрозу соціальну стабільність.

Основні види корупції в публічному управлінні включають хабарництво, зловживання повноваженнями, конфлікт інтересів, непрозорі тендери та привласнення державних ресурсів. Усі ці фактори призводять до зниження ефективності управління, порушення справедливості, а також до неналежного використання ресурсів і дискримінації (рис. 1).

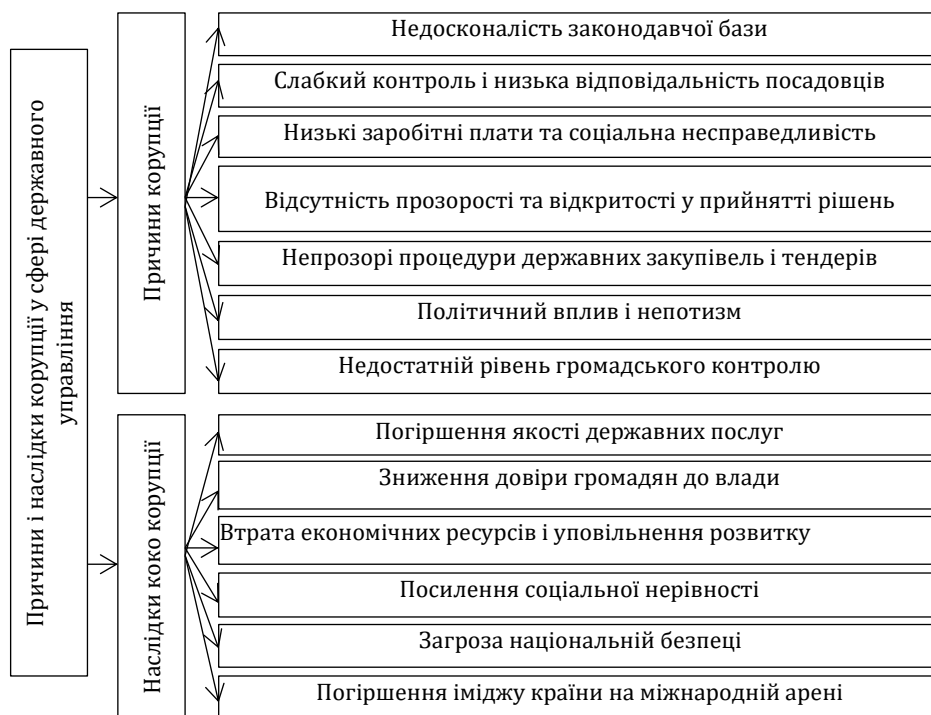


Рис. 1. Основні причини та наслідки корупції у державному управлінні
Джерело: сформовано авторами на основі [10, с. 282].

Юридична підтримка антикорупційної політики в Україні є складною юридичною системою, згідно з міжнародними угодами та угодами щодо коригування заходів із запобігання корупції в державному управлінні. Ця юридична основа полягає у забезпеченні прозорості та відповідальності уряду, а також для захисту громадян від зловживань. Основним документом у цій галузі є Закон України «Про запобігання корупції», який встановлює юридичну основу для антикорупційної діяльності, визначаючи права відповідних агентств та механізмів контролю. Крім того, цей закон сприяє покращенню прозорості та цілісності в державному секторі.

Україна активно впроваджує міжнародні стандарти у боротьбі з корупцією, зокрема, дотримується Конвенції Організації Об'єднаних Націй щодо корупції, Конвенції Ради Європи про кримінальні аспекти корупції та інших документів, які окреслюють загальні принципи та вимоги до державної політики в цій важливій сфері.

Основні нормативно-правові акти, що забезпечують антикорупційну політику в Україні подано у табл. 1.

Таблиця 1. Основні нормативно-правові акти, що забезпечують антикорупційну політику в Україні

Назва нормативно-правового акта	Зміст та основні положення	Рік прийняття
Кодекс України про адміністративні правопорушення	Встановлює адміністративну відповідальність за корупційні правопорушення	1984 (зі змінами)
Конвенція Ради Європи про кримінальні аспекти корупції	Визначає кримінальні стандарти для запобігання корупції	1999
Кримінальний кодекс України	Передбачає кримінальну відповідальність за корупційні злочини	2001
Конвенція ООН проти корупції	Встановлює міжнародні стандарти боротьби з корупцією	2003
Закон України «Про запобігання та протидію дискримінації»	Забезпечує рівні права та недопущення дискримінації у сфері публічного управління	2012
Закон України «Про запобігання корупції»	Визначає правові основи антикорупційної діяльності, механізми контролю, відповідальність посадовців	2014
Закон України «Про державну службу»	Регулює діяльність державних службовців, включно з вимогами щодо доброчесності	2015

Джерело: сформовано авторами на основі [11].

Таким чином, нормативно-правова база рекомендацій щодо антикорупційної політики в Україні створює юридичну базу для систематичної та всебічної боротьби проти корупції, сприяючи формуванню прозорості, відповідальності та відповідальної адміністративної системи.

У табл. 2 перераховані нормативно-правові акти, прийняті в Україні у 2023-2024 рр. для посилення антикорупційної політики та виконання рекомендацій Європейського Союзу.

Таблиця 2. Антикорупційні закони України за 2023–2024 рр.

Назва закону	Ключові положення	Дата прийняття
Закон №3502-IX	Збільшення чисельності НАБУ до 1000 осіб (поетапно до 2026 року); підвищення ефективності боротьби з корупцією.	8 грудня 2023 р.
Закон №3503-IX	Розширення повноважень НАЗК щодо перевірки майна, набутого до призначення на державну службу; відповідність рекомендаціям ЄС.	8 грудня 2023 р.
Закон №3384-IX	Відновлення обов'язку подання декларацій державними службовцями в умовах воєнного стану; забезпечення прозорості.	20 вересня 2023 р.
Закон №10319	Внесення змін до Податкового кодексу щодо боротьби з підкупом іноземних посадовців; відповідність стандартам ОЕСР.	4 грудня 2024 р.
Закон №11443	Встановлення відповідальності юридичних осіб за підкуп іноземних посадовців; зміцнення міжнародної співпраці.	4 грудня 2024 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [12–16].

Ці законодавчі ініціативи сприяють зміцненню інституційної спроможності антикорупційних агентств і близькі до адміністративних стандартів прозорості та Європейського Союзу.

У сьогоднішньому контексті боротьба з корупцією є пріоритетним лідерством у національній політиці України, яка безпосередньо впливає на ефективність управління, владу з Європейським Союзом та довірою громадян у процесі інтеграції [17, с. 11]. Для досягнення цих цілей Україна створила всебічну систему інститутів для запобігання та боротьби з корупцією, що охоплює декілька спеціалізованих компаній: Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру (САП) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС) [18, с. 58].

Кожне з цих агентств виконує чітко визначені функції — від виявлення та дослідження корумпованих злочинів до впровадження профілактичної політики. Їх взаємодія утворює єдиний механізм, який дозволяє проводити складну антикорупційну діяльність. Аналіз ролей та повноважень цих інституцій важливий для оцінки ефективності антикорупційної політики в Україні та для формування пропозицій щодо її вдосконалення (табл. 3).

Таблиця 3. Основні антикорупційні органи України: функції та особливості

Орган, рік створення	Основні функції	Особливості
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) 2015 р.	Розслідування корупційних злочинів, скоєних високопосадовцями (міністри, судді, народні депутати, керівники держпідприємств). Проведення оперативно-розшукової діяльності, збору доказів та передача справ до САП.	Діє незалежно, керується директором, який обирається на конкурсній основі. Орган активно взаємодіє з міжнародними партнерами
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) 2016 р.	Моніторинг та перевірка електронних декларацій посадовців. Контроль за дотриманням антикорупційного законодавства. Проведення антикорупційної експертизи законопроектів. Розробка антикорупційної стратегії та національної політики у сфері доброчесності.	Здійснює профілактику корупції, не є правоохоронним органом.
Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) 2015 р.	Процесуальне керівництво у кримінальних провадженнях, які розслідує НАБУ. Підтримка обвинувачення в антикорупційних справах у суді. Нагляд за дотриманням законності під час досудового розслідування.	Має спеціальний статус і забезпечує незалежність антикорупційних розслідувань
Вищий антикорупційний суд України (ВАКС) 2019 р.	Розгляд справ, переданих НАБУ та САП, що стосуються топкорупції. Винесення вироків у кримінальних провадженнях щодо високопосадовців. Розгляд апеляційних скарг у межах своєї юрисдикції	Формувався за участі міжнародних експертів для забезпечення доброчесності суддів. Має ключове значення для завершення антикорупційних справ

Джерело: сформовано авторами на основі [19, с. 66].

Ці органи утворюють єдину антикорупційну версію, де кожне агентство виконує чітко визначені функції: від профілактики (НАЗК) до розслідування (НАБУ), правоохоронних органів (САП) та судового розгляду (ВАКС). Ефективні взаємодії між ними важливі для боротьби з корупцією на найвищому рівні.

Успішна реалізація антикорупційної політики неможлива без активної участі органів влади, які служать ключовими гравцями в освіті, впровадженні та управлінні заходами щодо зменшення корупції. У сьогоднішньому контексті, коли Україна перебуває в стані глибоких змін та примирення з європейськими стандартами, є особливим значенням, підзвітністю та ефективністю державних установ.

Законодавство, правозастосування та судові органи повинні не лише розробляти юридичні інструменти для боротьби з корупцією, але й забезпечувати їх належну ефективність та демонструвати політичну волю та доброчесність. Дослідження ролі національних інститутів дозволяє проводити ступінь координації між ними, виявлення слабких місць у системі та окреслює можливості їх вдосконалення відповідно до найкращих міжнародних практик (табл. 4).

Державні органи відіграють важливу роль у навчанні, впровадженні та управлінні антикорупційною політикою України. Їх діяльність має на меті створити юридичні, організаційні та інституційні умови для ефективного спростування корупції, щоб забезпечити прозорість в управлінні національними ресурсами та підвищити відповідальність за державних

службовців. Тому, антикорупційна політика вимагає координованої та відповідальної участі всіх державних секторів.

Таблиця 4. Роль органів державної влади у реалізації антикорупційної політики

Орган державної влади	Основні функції у сфері антикорупційної політики
Верховна Рада України	Прийняття антикорупційного законодавства. Затвердження антикорупційної стратегії. Парламентський контроль за її реалізацією.
Кабінет Міністрів України	Координація діяльності виконавчих органів. Розробка та впровадження антикорупційних програм. Прийняття підзаконних актів.
Президент України	Ініціація законодавчих змін. Призначення керівників антикорупційних органів. Представництво в міжнародному антикорупційному співробітництві.
Місцеві органи влади	Застосування антикорупційних заходів на місцевому рівні. Забезпечення прозорості у використанні ресурсів громад. Впровадження електронного врядування.
Судова влада	Розгляд корупційних справ. Забезпечення справедливого судочинства. Формування судової практики з антикорупційних питань.

Джерело: сформовано авторами на основі [20].

Антикорупційна політика України зазнала активного розвитку та трансформації. У контексті європейської інтеграції, міжнародний тиск та прагнення до національних державних заяв на правосуддя, державні органи не тільки змушені пояснити боротьбу з корупцією, але й виявляти реальні наслідки. За останнє десятиліття в Україні створені нові антикорупційні агенції та були введено електронне декларування. Кримінальні справи були відкриті проти високопоставлених державних службовців, що свідчать про позитивні зміни.

В останні роки українські антикорупційні органи показали, що, незважаючи на складні політичні та безпечні ситуації, вони поступово підвищують ефективність своєї діяльності. Основні агенції — НАБУ, САП, НАЗК і ВАКС забезпечили ініціацію повного циклу антикорупційних систем. Це варіюється від сприйняття корумпованих злочинців до винесення судового вироку. Аналіз їхньої роботи дозволяє оцінити досягнення в антикорупційній сфері (табл. 5).

Таблиця 5. Результати діяльності антикорупційних органів України за 2023–2024 рр.

Органи	Приклад	Сутнісна характеристика
НАЗК	Е-декларування (з 2016 року)	Запроваджено електронну систему подання декларацій посадовців, що забезпечила публічність і контроль за статками державних службовців.
НАБУ + САП	Розслідування справ щодо топпосадовців (наприклад, «справа ОАСК», «Роттердам+», справа Укрзалізниці)	Забезпечено відкриття резонансних кримінальних проваджень щодо корупції на високому рівні.
ВАКС	Винесення перших вироків щодо народних депутатів, суддів, керівників держпідприємств	Незалежність суду дозволила розглядати справи, які раніше не доходили до вироків.
Мінцифра / Кабмін	Дія («ЄМалятко», «ЄВідновлення», Prozorro)	Автоматизація та відкритість процедур знизила корупційні ризики в публічному адмініструванні

Джерело: сформовано автором на основі [21–23].

Антикорупційні організації вже виявилися ефективними та є незалежними для підвищення результативності, їм потрібно зміцнити стійкість системи, забезпечити стабільне фінансування та швидке призначення менеджерів з конкурентними політичними розбіжностями. Українські антикорупційні системи працюють, але потребують подальшої підтримки та вдосконалення.

Але насправді впровадження антикорупційних заходів супроводжується проблемами — від політичного тиску до формального підходу на місцях. Дослідження як успішних, так і

невдалих випадків дозволяє об'єктивно оцінювати статус корупції, визначати системні дефекти та визначати напрямки для подальших вдосконалень антикорупційної політики України (табл. 6).

Таблиця 6. Проблеми в реалізації антикорупційної політики

Орган / рівень влади	Проблема	Особливості
Місцеве самоврядування	Формальний характер антикорупційних програм	Часто антикорупційні заходи на місцях існують лише «на папері», без реального впровадження або моніторингу
Верховна Рада України	Спроби ослаблення повноважень НАЗК або відтермінування е-декларування	Іноді приймаються рішення, що йдуть у розріз із вимогами міжнародних партнерів і створюють загрози відкритості
Офіс Президента / виконавча влада	Вплив на конкурси з обрання керівників антикорупційних органів	Є підозри щодо політичного втручання у кадрові процеси (наприклад, конкурси на посади голови САП, НАБУ).
Суди загальної юрисдикції	Невиконання судових рішень або затягування розгляду справ	Судова система поза ВАКС залишається вразливою до зовнішнього впливу та корупційних ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [24, с. 71].

Антикорупційна політика України є однією з найважливіших напрямків національної діяльності, спрямованої на забезпечення прозорості, законності та довіри до влади. Незважаючи на надзвичайний успіх у створенні антикорупційних агентств та законодавчих механізмів, корупційні системи все ще стикаються з багатьма проблемами, які перешкоджають їх ефективності. У зв'язку з цим це стосується подальших реформ антикорупційної політики, включаючи вдосконалення юридичних сфер, зміцнення інституційної здатності влади та створення нової культури нетерпимості проти корупції. Визначення основного напрямку реформи є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку та інтеграції країни в європейський простір (табл. 7).

Таблиця 7. Напрями реформування антикорупційної політики в Україні

Напрями	Рекомендовані дії
Посилення незалежності антикорупційних органів	Забезпечення прозорих та відкритих конкурсів на посади керівників, гарантія їхньої незалежності від політичного впливу
Удосконалення законодавчої бази	Внесення змін до законів для усунення прогалин, підвищення відповідальності за корупційні правопорушення, впровадження ефективних превентивних механізмів
Покращення кадрової політики	Запровадження прозорих процедур добору, навчання та атестації державних службовців, підвищення рівня професіоналізму та етичних стандартів
Реформа судової системи	Підвищення ефективності та швидкості розгляду антикорупційних справ, посилення незалежності суддів, забезпечення справедливого судочинства
Підвищення рівня громадської участі та контролю	Залучення громадських організацій, ЗМІ та активістів до моніторингу антикорупційної політики, розвиток електронних платформ для звернень і звітності.
Покращення координації між органами влади	Впровадження ефективних механізмів обміну інформацією, спільного планування та реалізації антикорупційних заходів
Розвиток антикорупційної культури	Проведення просвітницьких кампаній, формування нетерпимого ставлення до корупції серед населення та посадовців
Вдосконалення системи запобігання корупції	Запровадження сучасних технологій для контролю за деклараціями, публічними закупівлями, конфліктом інтересів та іншими ризиковими сферами
Забезпечення сталого фінансування антикорупційних органів	Надання ресурсів, необхідних для ефективного виконання функцій, модернізації технічної бази та підтримки персоналу

Джерело: сформовано авторами на основі [25, с. 36].

Ефективна боротьба проти корупції є однією з ключових вимог розвитку демократичних, юридичних та соціально орієнтованих країн. В Україні, де корупція досі є серйозною перепоною

для реформ і розвитку, важливо поліпшити антикорупційні механізми та збільшити прозорість адміністрації. Для цього потрібен комплексний підхід, котрий включає цифровізацію процесів, зміцнення незалежності інституцій, розвиток управлінських практик і залучення громадськості. Визнаючи ефективні методи вдосконалення антикорупційних механізмів, ми здатні створити відкриту систему управління, збільшити довіру громадян та укріпити міжнародний імідж України (табл. 8).

Таблиця 8. Шляхи вдосконалення антикорупційних механізмів та підвищення прозорості державного управління

Напрямки вдосконалення	Характерні особливості
Розвиток електронного урядування (e-Government)	Впровадження цифрових сервісів для надання державних послуг з мінімальною участю чиновників, що знижує корупційні ризики та підвищує прозорість процедур
Посилення контролю за публічними закупівлями	Використання сучасних електронних платформ (наприклад, Prozorro) для забезпечення відкритості, конкуренції та публічності закупівельних процесів
Покращення системи електронного декларування	Вдосконалення технічних та аналітичних інструментів для швидшого виявлення недостовірної інформації та конфліктів інтересів
Забезпечення незалежності антикорупційних органів	Гарантування прозорості конкурсів на керівні посади, запобігання політичному тиску та забезпечення стабільного фінансування
Впровадження ефективних систем моніторингу та аудиту	Регулярний контроль за дотриманням антикорупційних норм у державних установах, зокрема через внутрішній аудит і зовнішній незалежний контроль
Підвищення кваліфікації та етичних стандартів державних службовців	Організація навчань, тренінгів та просвітницьких кампаній, спрямованих на формування антикорупційної культури
Залучення громадськості та ЗМІ до контролю	Розширення можливостей для відкритого доступу до інформації, підтримка громадських ініціатив і журналістських розслідувань
Удосконалення законодавства	Усунення прогалин і суперечностей, впровадження жорсткіших санкцій за корупційні правопорушення
Підвищення прозорості кадрових процедур	Впровадження відкритих конкурсів, публічних співбесід і прозорих критеріїв добору на державні посади

Джерело: сформовано авторами на основі [26, с. 219; 27].

Підвищена прозорість та підзвітність є основними компонентами ефективної антикорупційної директиви. Досягнення цієї мети не можливе без систематичного впровадження заходів, які допоможуть інформувати діяльність державного агентства та їх обов'язки. Однією з найважливіших стратегій є реалізація практик відкритих даних, яка забезпечує обов'язкове оприлюднення бюджетних витрат, результатів державних закупівель, звітності та інших важливих показників у доступному для громадськості форматі. Основна увага повинна зосереджуватися на розширенні електронного уряду, що не тільки зменшує вплив людських факторів на процеси управління, але й мінімізує ризик корупції, одночасно підвищуючи ефективність та якість державних послуг.

Активна участь громадян, а також посилення механізмів прозорості є базисними елементами дієвої системи протидії корупції. Для цього необхідно впроваджувати механізми зворотного зв'язку і громадського контролю за діяльністю управлінських структур. Систематичне оприлюднення незалежних аудитів та оцінювання ефективності державної діяльності має стати звичною практикою, що забезпечить громадянам доступ до цієї інформації. Критичною залишається і підвищена відповідальність держслужбовців за недотримання стандартів прозорості та підзвітності. Розвиток внутрішніх механізмів управління з метою ідентифікації та упередження випадків корупції на ранніх стадіях, а також навчання держслужбовців принципам етики, антикорупційному законодавству та вимогам прозорості можуть стати основою створення культури адміністративної цілісності.

Разом із цим особливу увагу слід звернути на формування безпечних і конфіденційних механізмів повідомлення про корупцію чи зловживання владою, що гарантує захист інформаторів. Впровадження цих заходів допоможе створити більш відповідальну, прозору та ефективну систему державного управління в Україні.

6. Висновки

Дослідження свідчать, що боротьба з корупцією в державному управлінні є ключовим елементом реформ, які сприяють ефективному функціонуванню влади в умовах прозорості та верховенства права. Хоча ми вже досягли певного прогресу, зокрема завдяки створенню таких органів, як НАБУ, НАЗК, САП та ВАКС, а також ухваленню низки важливих законів, корупція все ще ставить перед нами серйозні виклики. Основними перешкодами залишаються політичне втручання в діяльність антикорупційних органів, недосконалість законодавства та обмежені фінансові й кадрові ресурси.

Щоб підвищити ефективність антикорупційної політики, важливо зосередитися на зміцненні незалежності відповідних органів та вдосконаленні законодавчих основ. Це допоможе підвищити прозорість і підзвітність у державному управлінні. Серед рекомендованих заходів – розробка та зміцнення правових рамок для боротьби з корупцією, забезпечення відкритості в процесах державних закупівель і функціонуванні установ, активізація електронного урядування для зменшення людського втручання в адміністративні процеси, а також підвищення професійної компетенції та етичних стандартів державних службовців. Крім того, важливо зміцнити незалежність антикорупційних агентств і залучити громадян до активного моніторингу діяльності влади, а також створити ефективні механізми захисту від корупційних дій.

Серед основних напрямів реформ варто виділити активне впровадження електронного урядування, залучення громадян до моніторингу діяльності органів влади та формування непохитного ставлення суспільства до корупції. Використання сучасних технологій і прозорих процедур може значно зменшити рівень корупції та підвищити довіру громадян до державних інституцій.

Отже, системний підхід до покращення антикорупційних заходів в державному управлінні є ключовим для успішного розвитку України як демократичної країни з верховенством права. Наступні дослідження повинні зосередитися на вдосконаленні механізмів, які гарантують незалежність антикорупційних органів.

References

1. Hulak, O. V., Kurylo, V. I., & Dubchak, L. M. (2021). Do pytannia pro shliakhy podolannia koruptsii v Ukraini [On the question of ways to overcome corruption in Ukraine]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, (1), 196–201. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.29> (in Ukrainian).
2. Prykhodko, A. A. (2019). Teoretychne ta praktychne osmyslennia antykoruptsiinoi polityky Ukrainy: yevrointehratsiynyi aspekt [Theoretical and Practical Understanding of Ukraine's Anti-Corruption Policy: European Integration Aspect]. *Aktualni problemy vitchyznianoï yurysprudentsii – Current Issues of National Jurisprudence*, (6), 96–99. <https://doi.org/10.15421/3919103> (in Ukrainian).
3. Haman, P. I. (2018). Antykoruptsiina derzhavna polityka: problemy ta perspektyvy rozvytku [Anti-Corruption State Policy: Problems and Prospects for Development]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.1> (in Ukrainian).
4. Kostohryz, Ya. O. (2024). Instytutysiini mekhanizmy zapobihannia koruptsii: praktyka OON [Institutional mechanisms for preventing corruption: UN practice]. *Amparo*, (2), 19–24. <https://doi.org/10.26661/2786-5649-2024-2-03> (in Ukrainian).
5. Zhyvko, Z., & Hura, V. (2023). Riven koruptsii v Ukraini za mizhnarodnymy otsinkamy [The level of corruption in Ukraine according to international assessments]. *Vcheni zapysky universytetu "Krok" – Academic Notes of Krok University*, 1(69), 78–85. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-78-85> (in Ukrainian).
6. Moshnin, A. (2022). Koruptsiia u suchasniï Ukraini: stan ta napriamy protydiei [Corruption in Modern Ukraine: State of the Art and Directions for Counteraction]. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Management*, 2(62), 106–110. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-16](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-16) (in Ukrainian).
7. Smetanina, N. V., & Melnyk, D. S. (2023). Polityka protydiei koruptsii – shliakhy vdoskonalennia ta suchasnyi stan [Anti-Corruption Policy – Ways to Improve and Current Status]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, (3), 347–351. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.62> (in Ukrainian).

8. Kravchuk, M., & Petrovska, I. (2021). Osnovni napriamky antykoruptsiinoi diialnosti v Ukraini ta yikh pravove rehuliuвання [Main areas of anti-corruption activity in Ukraine and their legal regulation]. *Aktualni problemy pravozaņstva - Current Issues of Jurisprudence*, 2(26), 49–55. <https://doi.org/10.35774/app2021.02.049> (in Ukrainian).
9. Vozniakovska, K. A., Bilenets, D. A., & Marchuk, V. V. (2024). Antykoruptsiini mekhanizmy u systemi publicnogo administruvannya yak zasib borotby z orhanizovanoi zlochyinnistiu v sferi hospodariuvannya [Anti-corruption mechanisms in the system of public administration as a means of combating organized crime in the sphere of economic activity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnogo Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 84(3), 43–48. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.6> (in Ukrainian).
10. Leshchenko, A. (2025). Shliakhy udoskonalennia systemy zapobihannia koruptsii v derzhavnomu ta publicnomu upravlinni Ukrainy [Ways to improve the system of corruption prevention in state and public administration of Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, (33), 282–291. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331766> (in Ukrainian).
11. Main Service Center of the Ministry of Internal Affairs. (n.d.). *Perelik osnovnykh normatyvno-pravovykh aktiv antykorruptsiinoho zakonodavstva* [List of the main regulatory legal acts of anti-corruption legislation]. <https://hsc.gov.ua/index/publicna-informatsiya/antikoruptsiya/akti-perelik-osnovnih-normativno-pravovih-aktiv-antikoruptsiijnogo-zakonodavstva> (in Ukrainian).
12. *Pro vnesennia zminy do statti 5 Zakonu Ukrainy “Pro vnesennia zminy do statti 5 Zakonu Ukrainy ‘Pro Natsionalne antykoruptsiine biuro Ukrainy’ shchodo posylennia instytutsiinoi spromozhnosti Natsionalnogo antykoruptsiinoho biuro Ukrainy”* [On Amendments to Article 5 of the Law of Ukraine “On Amendments to Article 5 of the Law of Ukraine ‘On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine’ to Strengthen the Institutional Capacity of the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine”]. (2023, December 8). Law of Ukraine No. 3502-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3502-20#Text> (in Ukrainian).
13. *Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro zapobihannia koruptsii” shchodo pryvedennia okremykh polozhen u vidpovidnist do vysnovkiv Yevropeiskoi Komisii shchodo Ukrainy* [On Amendments to the Law of Ukraine “On Prevention of Corruption” to bring certain provisions in line with the conclusions of the European Commission on Ukraine]. (2023, December 8). Law of Ukraine No. 3503-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3503-20#Text> (in Ukrainian).
14. *Pro vnesennia zmin do deiakyykh zakoniv Ukrainy pro vyznachennia poriadku podannia deklaratsii osib, upovnovazhenykh na vykonannia funktsii derzhavy abo mistsevoho samovriaduvannya, v umovakh voiennoho stanu* [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Determining the Procedure for Submitting Declarations of Persons Authorized to Perform State or Local Government Functions under Martial Law]. (2023, September 20). Law of Ukraine No. 3384-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3384-20> (in Ukrainian).
15. *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta deiakyykh zakoniv Ukrainy shchodo vrakhuvannia polozhen Rekomendatsii Rady Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobitnytstva ta rozvytku stosovno podatkovykh zakhodiv dlia podalshoi borotby z pidkupom inozemnykh posadovykh osib u mizhnarodnykh dilovykh operatsiiakh* [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Certain Laws of Ukraine to Take into Account the Provisions of the Recommendations of the Council of the Organization for Economic Cooperation and Development on Tax Measures to Further Combat Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions]. (2023, December 6). Draft Law No. 10319. <https://ips.ligazakon.net> (in Ukrainian).
16. *Pro vnesennia zmin do Kryminalnogo kodeksu Ukrainy, Kryminalnogo protsesualnogo kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia mekhanizmiv prytiakhennia yurydychnykh osib do vidpovidalnosti za pidkup posadovykh osib inozemnykh derzhav* [On Amendments to the Criminal Code of Ukraine, the Criminal Procedure Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine to Improve Mechanisms for Bringing Legal Entities to Liability for Bribery of Foreign Officials]. (2024, July 25). Draft Law No. 11443. <https://ips.ligazakon.net> (in Ukrainian).
17. Davydova I. V., & Biloshkurskyi M. M. (2023). Vykorystannia platnykh posluh u onlain-videoihrahakh yak sposib prykhovaty koruptsiini zlochyyny [Using paid services in online video games as a way to conceal corruption offences]. *Lex Sportiva*, (2), 10–17. <https://doi.org/10.32782/lexsportiva/2023.2.2> (in Ukrainian).
18. Skyba, V. M. (2023). Povnovazhennia natsionalnogo ahentstva z pytan zapobihannia koruptsii yak orhanu systemy antykoruptsiinykh orhaniv [Powers of the national agency for the prevention of corruption as a body of the system of anti-corruption odies]. *Halytski studii: Yurydychni nauky – Galician Studies: Legal Sciences*, (2), 58–62. https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2023-2-10 (in Ukrainian).
19. Brodz, A. S., & Priamukhina, N. V. (2024). Pravovi osnovy ta mekhanizmy realizatsii antykoruptsiinoi polityky v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Legal framework and mechanisms for implementing anti-corruption policy in the public administration system of Ukraine]. In *Prykladni aspekty suchasnykh mizhdystsyplinarnykh doslidzhen – Applied Aspects of Modern Interdisciplinary Research. Proceedings of the*

- Second International Scientific and Practical Conference* (pp. 66–68).
<https://jpasmd.donnu.edu.ua/article/view/14766> (in Ukrainian).
20. Pyrohovska, V. O., Predmestnikov, O. H., & Honcharuk, O. V. (2024). Zapobihannia koruptsii v orhanakh derzhavnoi vlady Ukrainy: rol administratyvnoho prava [Prevention of corruption in public authorities of Ukraine: the role of administrative law]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (27).
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10468733> (in Ukrainian).
 21. Rezultaty roboty NAZK u 2024 rotsi: antykoruptsiina polityka [Results of the NACP's work in 2024: anti-corruption policy]. (2024).
<https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-u-2024-rotsi-antykoruptsiyna-polityka/> (in Ukrainian).
 22. Kryvonos, S. (2024). *NABU – zvit za II pivrichchia 2024* [NABU – report for the second half of 2024].
<https://reports.nabu.gov.ua/> (in Ukrainian).
 23. Otsinka efektyvnosti ta nezalezhnosti antykoruptsiinykh orhaniv: dumka advokativ [Assessment of the effectiveness and independence of anti-corruption bodies: lawyers' opinion]. (2024). *Yurydychna hazeta*.
<https://yur-gazeta.com/publications/sferi-praktiki/antikorupciyna-praktika/ocinka-efektivnosti-ta-nezalezhnosti-antikorupciynih-organiv-dumka-advokativ.html> (in Ukrainian).
 24. Kaluhina, I. O. (2024). Problemy vdoskonalennia antykoruptsiinoi polityky v ukraini u konteksti suchasnykh vyklykiv [Problems of Improving Anti-Corruption Policy in Ukraine in the Context of Current Challenges]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnogo Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 85(1). 71–77. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.9> (in Ukrainian).
 25. Novak, A. M. (2018). Formuvannia antykoruptsiinykh standartiv publichnogo upravlinnia v umovakh transformatsii vladnykh vidnosyn [Formation of anti-corruption standards of public administration in the context of transformation of power relations]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*. 1(30), 22, 36–40. http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2022/1_2018/tom_2/7.pdf (in Ukrainian).
 26. Moshnin, A. A. (2023). Shliakhy vdoskonalennia systemy zapobihannia koruptsii v orhanakh derzhavnoi vlady [Ways to improve the system of preventing corruption in public authorities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 34(73-1), 219–224.
<https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/39> (in Ukrainian).
 27. Kovalenko N. V., & Luhovenko N. V. (2021). Publichne upravlinnia iak forma suchasnoi komunikatsii derzhavy, suspilstva i biznesu. [Public administration as a form of modern communication between the state, society and business]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*, 3(19), 31–39.
<https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-3> (in Ukrainian).



Відповідність інструментів оцінювання готовності системи охорони здоров'я до функціонування в умовах воєнної загрози

Маркіян І. Білас  ¹ *

¹ Національний лісотехнічний університет України (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: markianbilas@gmail.com

СТАТТЯ

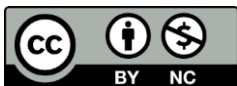
АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.06)

Авторське право
© 2025 автора



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Актуальність теми визначено потребою підвищення стійкості та алертності системи охорони здоров'я, а також комплексного та регулярного моніторингу її здатності до реагування. Мета статті полягає у дослідженні відповідності існуючих інструментів оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування на виклики, які виявились найбільш критичними для системи охорони здоров'я України під час функціонування в умовах повномасштабних воєнних дій. Використано поетапний підхід. На першому етапі проаналізовано зміст існуючих інструментів оцінювання готовності систем охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій. На другому — здійснено контент-аналіз 11 репрезентативних джерел за 2022–2024 роки (звіти ВООЗ, МОЗ, НСЗУ тощо) щодо функціонування української системи охорони здоров'я в умовах війни. Для узагальнення використано фреймворк Health EDM. На третьому етапі проведено порівняльний аналіз інструментів щодо наявності в них критичних компонентів українського досвіду реагування. У статті представлено результати аналізу інструментів для комплексного оцінювання готовності системи охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій, визначено їхню релевантність для України в умовах повномасштабної війни. В ході дослідження було систематизовано п'ять основних інструментів для комплексного оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації. На основі узагальнених за допомогою моделі Health Emergency and Disaster Risk Management Framework емпіричних даних виокремлено шість ключових компонентів реагування, що виявились критично важливими для української системи охорони здоров'я. Встановлено інструменти, які найбільшою мірою охоплюють пріоритетні для ефективного функціонування в умовах повномасштабних воєнних дій компоненти готовності системи охорони здоров'я. Обґрунтовано перспективність подальших досліджень, спрямованих на розробку та імплементацію національних індикаторів та інструментів оцінювання готовності до реагування на надзвичайні ситуації. Визначено необхідність подальших досліджень та кроків, серед яких розробка чи адаптація індикаторів готовності до реагування, інструментів їхнього оцінювання, а також подальша їхня імплементація на національному рівні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

готовність, охорона здоров'я, реагування, надзвичайна ситуація, оцінювання, воєнна загроза.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Relevance of Tools for Assessing the Readiness of the Health Care System to Functioning in Conditions of Military Threat

Markiiian Bilas  ¹ *

¹ National Forestry University of Ukraine (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration.

* Corresponding Author, e-mail: markianbilas@gmail.com

ARTICLE INFO

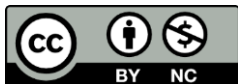
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.06)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of the topic is driven by the need to strengthen the resilience and alertness of the healthcare system, as well as to ensure comprehensive and regular monitoring of its response capacity. The purpose of the article is to examine the alignment of existing health emergency preparedness assessment tools with the challenges that proved most critical for Ukraine's healthcare system during full-scale warfare. A step-by-step methodology was applied. The first stage involved analyzing the content of current tools for assessing healthcare systems' emergency preparedness. The second stage included a content analysis of 11 representative sources (2022–2024), including reports by WHO, the Ministry of Health of Ukraine, and the National Health Service of Ukraine, on the functioning of Ukraine's healthcare system under wartime conditions. The Health Emergency and Disaster Risk Management Framework (Health EDRM) was used for synthesis. In the third stage, a comparative analysis was conducted to identify the presence of critical response components—derived from Ukraine's experience—in each of the tools. The article presents the results of this analysis, highlighting the relevance of the tools to Ukraine's wartime context. Five key assessment tools were systematized. Based on empirical data structured via the Health EDRM model, six critical response components were identified. The tools that best covered the priority components necessary for healthcare system functionality during full-scale war were determined. The study emphasizes the importance of further research aimed at developing and implementing national indicators and tools for evaluating preparedness for health emergencies. The need for continued development, adaptation, and implementation of such tools and indicators at the national level is substantiated.

KEYWORDS

preparedness, healthcare, response, emergency, assessment, military threat.

1. Вступ

В умовах повномасштабної війни в Україні питання стійкості та алертності системи охорони здоров'я набуває особливого значення. Забезпечення її готовності до реагування на загрози воєнного характеру є критичним завданням для системи публічного управління та національної безпеки загалом. Однією з оперативних цілей затвердженої у 2025 році Кабінетом міністрів України Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року є посилення спроможності та забезпечення належного управління системою охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій та глобальних загроз [1]. В умовах надзвичайної ситуації воєнного характеру, у якій Україна перебуває з початку 2022 року, забезпечення готовності до реагування, в тому числі і оцінювання цієї готовності, є управлінською необхідністю, від якої залежить стійкість, безперервність та адаптивність системи охорони здоров'я.

Міжнародні організації, зокрема Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Європейський центр запобігання хвороб (ECDC), розробили низку інструментів для комплексного оцінювання рівня готовності систем охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації, проте виникає питання, наскільки ці інструменти враховують специфіку воєнних дій в Україні та спричинені ними наслідки для системи охорони здоров'я.

2. Огляд літературних джерел

Теоретичний аспект реагування та готовності в публічному управлінні досліджували науковці А. Пелих [2]. О. Фірсова виділила ключові компоненти у забезпеченні готовності системи охорони здоров'я до кризових ситуацій [3]. Д. Карамішев та ін. розглядають роль кризового управління у забезпеченні готовності та стійкості для системи охорони здоров'я [4].

Важливий внесок у розвиток теми оцінювання готовності до реагування зробили автори В. Старенький та ін., запропонувавши методологію оцінювання готовності лікувально-профілактичних закладів до дій у надзвичайній ситуації воєнного характеру [5]. Огляд міжнародних інструментів оцінювання готовності системи охорони здоров'я до надзвичайних ситуацій проводився такими дослідниками, як А. Герілович та ін. [6]. Дослідження релевантності інструментів оцінювання готовності системи охорони здоров'я викликам, які спричинені надзвичайною ситуацією воєнного характеру в Україні, могло б бути логічним продовженням вищезгаданих праць.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є оцінка відповідності інструментів комплексного оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування на виклики, які виявились найбільш критичними для системи охорони здоров'я України під час функціонування в умовах повномасштабної війни.

4. Методи та матеріали

На першому етапі встановлено зміст та компоненти основних інструментів, які використовуються для комплексного оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації.

На другому етапі зібрано та узагальнено емпіричні дані про функціонування системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни за 2022–2024 роки. Проведено контент-аналіз джерел з метою виокремлення ключових напрямів, що набули значення критичних компонентів реагування. Відбір джерел для контент-аналізу здійснювався за критеріями:

- джерела охоплюють період 2022–2024 років та містять інформацію про функціонування системи охорони здоров'я України;
- джерела є репрезентативними (охоплюють всі регіони України та різні аспекти реагування);
- до використаних для аналізу джерел належать як звіти аналітичних центрів та міжнародних організацій, що безпосередньо працюють у сфері охорони здоров'я (ВООЗ, Health

Cluster, International Medical Corps, Médicos del Mundo, Ukrainian Healthcare Center тощо), так і офіційні звітності державних органів (МОЗ та НСЗУ).

У підсумку до аналізу було включено 11 джерел. Для групування виявлених викликів системи використано компоненти фреймворку Health Emergency and Disaster Risk Management Framework. Компоненти, виявлені у більшості джерел, визначено ключовими для системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабних воєнних дій.

На третьому етапі проведено аналіз комплексних інструментів оцінювання, розглянутих на першому етапі, на наявність у них визначених на другому етапі ключових компонентів для реагування системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни. Підхід дозволив оцінити ступінь релевантності кожного з інструментів для функціонування системи охорони здоров'я в умовах надзвичайної ситуації воєнного характеру. Інструменти, які охоплюють більшість ключових компонентів, виявлених в українському досвіді, були визначені як найбільш релевантні.

5. Результати та обговорення

Теоретичну основу для дослідження готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації воєнного характеру закладено в низці нормативно-правових документів. Кодекс цивільного захисту України трактує реагування, як «скоординовані дії суб'єктів забезпечення цивільного захисту, що здійснюються відповідно до планів реагування на надзвичайні ситуації, уточнених в умовах конкретного її виду та рівня, й полягають в організації робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, припинення дії або впливу небезпечних факторів, викликаних нею, рятування населення та майна, локалізації зони надзвичайної ситуації, а також ліквідації або мінімізації її наслідків, які становлять загрозу життю або здоров'ю населення, заподіяння шкоди території, навколишньому природному середовищу або майну» [7]. Також, Кодекс та інші нормативно-правові акти чітко визначають відповідальних суб'єктів за забезпечення стану готовності системи до реагування на різних рівнях та їхні функції, проте не визначають, яким чином має відбуватись оцінка готовності. Як зазначає О. Фірсова, охорона здоров'я – це не простий лінійний механізм, а комплексна адаптивна система, що вимагає системного підходу до вирішення проблем охорони здоров'я [3]. Тому впровадження комплексних інструментів, які можуть оцінити готовність системи до загроз, є необхідним для подальшого ефективного реагування.

У Класифікаторі надзвичайних ситуацій, укладеному у 2010 році, надзвичайна ситуація воєнного характеру тлумачиться, як «порушення нормальних умов життя та діяльності людей на окремій території чи об'єкті на ній або на водному об'єкті, спричинене застосуванням звичайної зброї або зброї масового ураження, під час якого виникають вторинні чинники ураження населення» [8]. Подальша деталізація надзвичайної ситуації даного типу відсутня, що також ускладнює процес планування та забезпечення готовності до неї.

Існуючі комплексні інструменти оцінювання готовності систем охорони здоров'я були розроблені міжнародними організаціями, зокрема Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) та Європейським центром запобігання хвороб (ECDC), з метою стандартизованого вимірювання спроможностей країн у запобіганні, виявленні та реагуванні на загрози в охороні здоров'я, а також виявленні потенційних прогалин та вразливостей у готовності системи до реагування. Їх створення базується на положеннях Міжнародних правил охорони здоров'я, досвіді реагування на глобальні спалахи захворювань, конфлікти чи інші надзвичайні ситуації та міжсекторальній експертизі [9]. Кожен із таких інструментів складається із тематичних блоків, які охоплюють ключові сфери (вони ж компоненти) готовності. В свою чергу, тематичні блоки містять набори запитань-індикаторів, які дозволяють повною мірою розкрити компоненту залежно від призначення інструменту. У разі самооцінки, відповіді на запитання оцінюються за визначеними шкалами, а на їхній основі формуються рекомендації. У випадку зовнішнього або внутрішнього експертного оцінювання процес може потребувати залученості та аналізу більшої кількості даних, серед яких якісний аналіз нормативно-правової бази, кількісні дані тощо.

Серед інструментів, які можуть використовуватись для комплексного оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації, можна виокремити наступні:

1. Health Emergency Preparedness Self-Assessment Tool (Інструмент самооцінки готовності до надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я) – інструмент, розроблений Європейським центром профілактики та контролю захворювань (ECDC) для країн ЄС з метою самооцінки та вдосконалення можливостей готовності та реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я. Окрім оцінки компонентів готовності, інструмент містить такі тематичні блоки, як управління реагуванням на надзвичайні події, огляд ефективності заходів після події, оцінку результатів впровадження отриманих навичок та висновків тощо [10];

2. Joint External Evaluation Tool (Інструмент спільної зовнішньої оцінки) – глобальний інструмент оцінювання, розроблений ВООЗ для незалежної зовнішньої експертної оцінки національних спроможностей у сфері готовності до реагування на загрози для системи охорони здоров'я. Спрямований на виявлення прогалин та визначення пріоритетів для покращення готовності системи на основі принципів Міжнародних медико-санітарних правил [11];

3. State Parties Annual Self-Assessment Reporting Tool (Інструмент щорічної звітності щодо самооцінки держав-учасниць) – офіційний інструмент самооцінки країн-учасниць міжнародних медико-санітарних правил, який використовується для аналізу поточного стану виконання основних обов'язків у сфері епідеміологічного нагляду, лабораторної діагностики, готовності до надзвичайних ситуацій та реагування та інших ключових напрямів [12]. Інструмент містить 15 тематичних блоків, на основі результатів оцінювання яких державами формуються щорічні звіти з аналізом кожної компоненти, що дозволяє комплексно підійти до оцінювання стану готовності систем охорони здоров'я у міжнародній спільноті;

4. Toolkit for Assessing Health-System Capacity for Crisis Management (Інструментарій для оцінки можливостей системи охорони здоров'я щодо управління кризами) – інструмент від ВООЗ, який допомагає державам оцінити спроможність системи охорони здоров'я реагувати на надзвичайні ситуації. Особливістю інструменту є здатність його використання як на загальнонаціональному, так і регіональному та місцевому рівнях [13];

5. WHO Benchmarks for Strengthening Health Emergency Capacities (Контрольні показники ВООЗ щодо зміцнення можливостей реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я) – інструмент ВООЗ для комплексного моніторингу прогресу країн у зміцненні готовності системи охорони здоров'я до реагування. Містить 36 тематичних блоків та 80 індикаторів, які охоплюють ключові елементи готовності та дозволяють проводити як самооцінку готовності, так і зовнішню експертну оцінку [14] (табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти оцінювання готовності системи охорони здоров'я до реагування

Інструмент	Рівень оцінки	Тип оцінки	Компоненти оцінки
Health Emergency Preparedness Self-Assessment Tool [10]	Національний / регіональний	Самооцінка	Управління, координація, планування, лабораторії, епіднагляд, комунікація, логістика, навчання, міжвідомча взаємодія
Joint External Evaluation Tool [11]	Національний	Зовнішня експертна	Управління, координація, планування, логістика, фінансування, медичні послуги, епіднагляд, лабораторії, комунікація ризиків, кадровий потенціал, міжвідомча взаємодія, прикордонний контроль, РХБЯ-загрози
Self-Assessment Annual Reporting Tool [12]	Національний	Самооцінка	Координація, планування, фінансування, медичні послуги, епіднагляд, лабораторії, комунікація ризиків, кадровий потенціал, міжвідомча взаємодія, прикордонний контроль, зоонози, РХБЯ-загрози
Toolkit for Assessing Health-System Capacity for Crisis Management [13]	Національний / регіональний / місцевий	Самооцінка	Управління, планування, фінансування, логістика, медичні послуги, інформаційні системи, кадровий потенціал, комунікація
WHO Benchmarks for Strengthening Health Emergency Capacities [14]	Національний / регіональний	Зовнішня / внутрішня експертна	Управління, координація, планування, логістика, фінансування, медичні послуги, епіднагляд, лабораторії, комунікація ризиків, кадровий потенціал, міжвідомча взаємодія, пункти в'їзду, зоонози, РХБЯ-загрози

Джерело: складено автором на основі [10–14].

Дані інструменти є комплексними та використовуються як для самостійного оцінювання готовності національних систем охорони здоров'я багатьма державами, так і для регулярних зовнішніх оцінок самою ВООЗ.

З метою визначення компонентів готовності системи охорони здоров'я України, які виявились найбільш актуальними та затребуваними в умовах повномасштабних воєнних дій в період 2022-2024 років, було використано компоненти моделі ВООЗ Health Emergency and Disaster Risk Management Framework, які склали основу для аналізу джерел.

Health Emergency and Disaster Risk Management Framework (Структура управління ризиками надзвичайних ситуацій та стихійних лих у сфері охорони здоров'я) є рамковою моделлю ВООЗ для управління ризиками у сфері здоров'я під час надзвичайних ситуацій та катастроф. Він є універсальним стандартом для побудови системи готовності до надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я та рекомендується ВООЗ до інтеграції в оцінку готовності до реагування на державному рівні [15]. Фреймворк виділяє наступні компоненти готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації:

- політики та законодавство;
- планування та координація;
- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- управління даними;
- комунікація ризиків;
- резерви та логістика;
- надання медичних та суміжних послуг;
- можливості громад;
- моніторинг та оцінка.

У результаті аналізу ідентифіковано низку компонентів, що виявилися критичними для забезпечення готовності та стійкості системи охорони здоров'я України. До таких компонентів належать:

1. Планування та координація. З початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року по травень 2025 року в Україні було зафіксовано 2226 підтверджених атак на об'єкти системи охорони здоров'я [16]. Руйнування інфраструктури вимагало від регіонів термінового перепланування маршрутів пацієнтів, чого не було зроблено заздалегідь [17]. А такі загрози, як ракетні обстріли, вимагають від медичних закладів високого рівня планування, чітких алгоритмів дій під час повітряної тривоги та регулярного оновлення планів реагування.

2. Планування та координація: готовність до РХБЯ-загроз. Зростаючі ризики застосування зброї масового ураження потребують комплексної підготовки закладів охорони здоров'я до таких надзвичайних ситуацій. Медичні установи повинні мати чіткі протоколи дій, спеціальне обладнання та навчений персонал для прийому й лікування постраждалих від радіаційних, хімічних, біологічних та ядерних загроз (далі – РХБЯ-загрози). Такі загрози викликають особливе занепокоєння, враховуючи конфлікт та ризики для технологічних об'єктів, таких як хімічні заводи та атомні електростанції [18].

3. Резерви персоналу. Воєнні дії спричинили значну втрату медичних кадрів внаслідок мобілізації, міграції та зміщення попиту на медичні послуги. Багато лікарів та медсестер виїхали за кордон або були залучені до ЗСУ. Водночас зростає потреба у спеціалізованій допомозі, яка раніше не була пріоритетною. Для реагування на ці виклики заклади мають створювати резерви персоналу та запроваджувати механізми швидкої мобілізації кадрів [19].

4. Навчання персоналу. Умови війни кардинально змінили вимоги до медичних знань і навичок. Особливо актуальними стали підготовка до ситуацій із масовим ураженням (mass-casualty), надання екстреної допомоги, реагування на РХБЯ-загрози, а також ефективна взаємодія з військовими структурами та службами цивільного захисту. Медичні працівники потребують цільового навчання за сучасними стандартами кризового реагування.

5. Управління даними та їх безпека. Лікарні на окупованих територіях або в періоди відсутності електроенергії та доступу до інтернету не мали змоги подавати електронні звіти в ЕСОЗ. Це не лише створювало прогалини в даних, але й загрожувало фінансуванню цих закладів. На додачу, інформаційні системи охорони здоров'я неодноразово зазнавали прямих кібератак [17].

6. Матеріальні резерви. Порушення логістичних ланцюгів постачання створило гостру потребу у формуванні централізованих та регіональних запасів на випадок надзвичайних ситуацій. Відсутній єдиний алгоритм створення, зберігання та обліку резервів лікарських засобів та виробів медичного призначення. Необхідно впроваджувати системні процедури формування резервів на рівні як закладів охорони здоров'я, так і місцевих департаментів, з обов'язковим моніторингом їх стану та актуальності [18].

Зважаючи на критичну важливість вищезазначених компонентів готовності до реагування на надзвичайні ситуації в умовах війни, вони потребують регулярного моніторингу та оцінки. З метою виявлення найбільш релевантних інструментів оцінювання готовності в умовах воєнної загрози, проведено їх аналіз на наявність ключових компонентів для реагування системи охорони здоров'я України в період 2022–2024 років (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння компонентів інструментів оцінювання та ключових компонентів готовності системи охорони здоров'я України в період 2022–2024 років

Тема	Health Emergency Preparedness Self-Assessment Tool	Joint external evaluation tool	States Parties self-assessment annual reporting tool	Toolkit for assessing health-system capacity for crisis management	WHO benchmarks for strengthening health emergency capacities
Планування та координація	Охоплено	Охоплено	Охоплено	Охоплено	Охоплено
Готовність до РХБЯ-загроз	Не охоплено	Охоплено	Охоплено	Не охоплено	Охоплено
Резерви персоналу	Не охоплено	Охоплено	Охоплено	Не охоплено	Охоплено
Навчання персоналу	Охоплено	Охоплено	Не охоплено	Охоплено	Охоплено
Управління даними та їх безпека	Охоплено	Охоплено	Не охоплено	Охоплено	Охоплено
Матеріальні резерви	Охоплено	Не охоплено	Не охоплено	Охоплено	Охоплено

Джерело: складено автором на основі дослідження.

За результатами аналізу інструменти WHO benchmarks for strengthening health emergency capacities (Контрольні показники ВООЗ щодо зміцнення можливостей реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я) та Joint external evaluation tool (Інструмент спільної зовнішньої оцінки) є такими, зміст та компоненти яких найкраще відповідають тим компонентам реагування, які виявились найбільш критичними для системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни.

Компонентами, найбільш охопленими в розглянутих інструментах оцінювання готовності, є планування та координація, а також навчання персоналу та управління даними та їх безпека. Найменш охопленими компонентами є готовність до РХБЯ-загроз, резерви персоналу та матеріальні резерви.

6. Висновки

Функціонування системи охорони здоров'я в умовах повномасштабних воєнних дій та постійної воєнної загрози потребує комплексного та регулярного моніторингу її здатності до реагування. Адаптація та імплементація вже наявних інструментів оцінювання спроможностей системи може значно підвищити ефективність у сфері готовності та реагування. В результаті даного дослідження виділено 5 основних інструментів, котрі можуть використовуватись як для самооцінювання, так і для зовнішніх перевірок:

- Health Emergency Preparedness Self-Assessment Tool (Інструмент самооцінки готовності до надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я);
- Joint External Evaluation Tool (Інструмент спільної зовнішньої оцінки);

- State Parties Annual Self-Assessment Reporting Tool (Інструмент щорічної звітності щодо самооцінки);
- Toolkit for Assessing Health-System Capacity for Crisis Management (Інструментарій для оцінки можливостей системи охорони здоров'я щодо управління кризами);
- WHO Benchmarks for Strengthening Health Emergency Capacities (Контрольні показники ВООЗ щодо зміцнення можливостей реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я).

Для розуміння викликів для системи охорони здоров'я України, зібрано та узагальнено емпіричні дані про її функціонування в умовах повномасштабних воєнних дій 2022–2024 років. Виокремлено ключові компоненти реагування, які проявили себе як критично важливі в українських реаліях:

- планування та координація;
- готовність до РХБЯ-загроз;
- резерви персоналу;
- навчання персоналу;
- управління даними та їх безпека;
- матеріальні резерви;

У результаті порівняння компонентів вищезгаданих інструментів та компонентів, які виявилися ключовими для реагування системи охорони здоров'я в період 2022–2024 років, встановлено, що зміст інструментів WHO benchmarks for strengthening health emergency capacities (Контрольні показники ВООЗ щодо зміцнення можливостей реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я) та Joint external evaluation tool (Інструмент спільної зовнішньої оцінки) найкраще відповідає тим викликам, на які доводиться реагувати системі охорони здоров'я України в умовах повномасштабних воєнних дій.

Тема готовності системи охорони здоров'я до реагування на надзвичайні ситуації не є достатньо розкритою та потребує подальших досліджень, які можуть стати базою для розробки чи адаптації індикаторів готовності до реагування, інструментів їхнього оцінювання, а також подальшої їхньої імплементації на національному рівні.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na period do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025–2027 rokakh* [On approval of the strategy for the development of the healthcare system until 2030]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
2. Pelykh, A. (2015). *Teoretychni zasady otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoho mekhanizmu reahuvannia na zahrozy voiennoi bezpetsi* [Theoretical principles of assessing the effectiveness of the state response mechanism to threats to military security]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, (11–12), 28–35. http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_11-12_6 (in Ukrainian)
3. Firsova, O. (2019). Zabezpechennia stiikosti systemy okhorony zdorovia [Ensuring the sustainability of the healthcare system]. *State Formation*, (1). <https://doi.org/10.34213/db.19.01.16> (in Ukrainian)
4. Karamyshev, D., Hordiienko, L., Rodyna, N., Didok, J., & Zamchyi, S. (2024). Hlobalnyi indeks bezpeky zdorov'ia yak oriientyr kryzovoho upravlinnia u zabezpechenni stiikosti systemy hromadskoho zdorov'ia [Global health security index as a guideline for crisis management in ensuring resilience of the public health system]. *State Formation*, 1(35), 269–280. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-20> (in Ukrainian)
5. Starenkyi, V., Anishchenko, L., Pisia, L., Cherniavskiy, I., & Artiukh, S. (2024). Otsiniuvannia hotovnosti likuvalno-profilaktychnoho zakladu do dii u nadzvychainii sytuatsii voiennoho kharakteru iz kombinovanyim radiatsiinym urazhenniam naseleння [Assessment of the readiness of the medical and preventive facility for actions in an extraordinary situation of a military character with combined radiation injury to the population]. *Ukrainian Journal of Radiology and Oncology*, 32(3), 345–362. <https://doi.org/10.46879/ukroj.3.2024.345-362> (in Ukrainian)
6. Gerilovych, A., Skapa, O., Fabish, A., Koshalko, O., Roman'ko, M., Gilvydis, J., & Rabinowitz, P. (2023). Ohliad instrumentiv otsiniuvannia hotovnosti system okhorony hromadskoho zdorov'ia do nadzvychainykh sytuatsii [Overview of assessment tools concerning public health protection systems' preparedness for emergency situations]. *One Health Journal*, 1(III), 42–55. <https://doi.org/10.31073/onehealthjournal2023-III-06> (in Ukrainian)

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025). *Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy* [Civil Protection Code of Ukraine]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (in Ukrainian)
8. Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan tekhnichnoho rehuliuвання ta spozhyvchoi polityky. (2010). *Klasyfikator nadzvychainykh sytuatsii* [Classifier of emergencies]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va457609-10#Text> (in Ukrainian)
9. World Health Organization (WHO). (2008). *Mizhnarodni pravyla okhorony zdorovia* [International Health Regulations]. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/43883/9789663836911-ukr.pdf?sequence=33&isAllowed=y> (in Ukrainian)
10. European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC). (2018). *Health emergency preparedness self-assessment tool: User guide*. <https://www.ecdc.europa.eu/en/publications-data/hepsa-health-emergency-preparedness-self-assessment-tool-user-guide>
11. World Health Organization (WHO). (2022a). *Joint external evaluation tool: Third edition*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/357087/9789240051980-eng.pdf?sequence=1>
12. World Health Organization (WHO). (2022b). *State parties annual self-assessment reporting tool: Second edition*. https://cdn.who.int/media/docs/default-source/health-security-preparedness/cap/spar/9789240040120-eng-new.pdf?sfvrsn=5dc09bd9_10
13. World Health Organization (WHO). (2021). *Toolkit for assessing health-system capacity for crisis management: User manual*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/352566/9789289002615-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
14. World Health Organization (WHO). (2024a). *Benchmarks for strengthening health emergency capacities*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/375815/9789240086760-eng.pdf?sequence=1>
15. World Health Organization (WHO). (2019). *Health emergency and disaster risk management framework*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/326106/9789241516181-eng.pdf>
16. World Health Organization (WHO). (2025). *Surveillance system for attacks on health care (SSA)*. <https://extranet.who.int/ssa/LeftMenu/Index.aspx>
17. National Health Service of Ukraine. (2022). *Zvit Natsionalnoi sluzhby zdorovia Ukrainy* [Report of the National Health Service of Ukraine]. https://edata.e-health.gov.ua/storage/files/2002-web-new-compressed_1690204056.pdf?1749755551 (in Ukrainian)
18. World Health Organization (WHO). (2024b). *Country office in Ukraine: Annual report*. <https://iris.who.int/handle/10665/380911>
19. Médicos del Mundo. (2024). *Dostup do systemy okhorony zdorovia v silskii mistsevesti pid chas viiny v Ukraini* [Access to the healthcare system in rural areas during the war in Ukraine]. https://khisr.kharkov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Analitchnyy-zvit-Dostup-do-systemy-okhorony-zdorovia-v-silskiy-mistsevesti-pid-chas-viyny-v-Ukraini-Medicos-del-Mundo-2024_ukr.pdf (in Ukrainian)



Адаптація до невизначеності: поведінкові стратегії суб'єктів міжнародної політики

Марина В. Калашлінська  ¹*

¹ Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна). Докторант кафедри політології та державного управління, канд. політ. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: m.kalashlinska@donnu.edu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.6.04 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті досліджено поведінкові стратегії, які суб'єкти міжнародної політики використовують для адаптації до умов глибокої невизначеності. Актуальність теми зумовлена потребою оновлення теоретичних і практичних підходів у міжнародних відносинах, оскільки класичні раціоналістські моделі, що базуються на ймовірнісному розрахунку, виявляються малоефективними в умовах непередбачуваних викликів. Основними аналітичними проблемами визначено когнітивне перевантаження лідерів і неспроможність інституцій до адаптивного реагування. Метою роботи є виявлення та класифікація ключових поведінкових стратегій, що застосовуються міжнародними акторами для управління невизначеністю. Методологічну основу дослідження становлять концептуальний аналіз, синтез положень поведінкової політичної теорії та теорії міжнародної політики. Аналіз теоретичних підходів, зокрема теорії перспектив та обмеженої раціональності, дозволив виявити психологічні основи сучасних стратегій. Результати дослідження показали, що відбувається зсув від довгострокового аналітичного планування до короткострокових евристичних рішень. На основі цього запропоновано авторську типологію поведінкових стратегій адаптації, що включає п'ять базових стратегій: стратегічне хеджування, експериментальна ітерація, наративне домінування, рефлекторне окопування та стратегічне формування. Запропонована модель дозволяє аналізувати поведінку міжнародних акторів через призму їхньої публічної політики та когнітивних особливостей ухвалення рішень. Практичне застосування моделі відкриває можливості для виявлення сильних і слабких сторін стратегій управління невизначеністю та формування пріоритетів посилення стійкості. У висновках обґрунтовано, що в умовах зростаючої турбулентності здатність до психологічної адаптації та поведінкової гнучкості стає критично важливим ресурсом міжнародної сили, витісняючи традиційні матеріальні показники. Перспективи подальших досліджень передбачають аналіз впливу штучного інтелекту на когнітивні процеси ухвалення політичних рішень та розробку моделей зміцнення психологічної стійкості управлінських систем. Встановлено, що в епоху невизначеності здатність до психологічної адаптації та поведінкової гнучкості стає більш значущим ресурсом сили, ніж традиційні матеріальні активи, що визначали ієрархію в минулому. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу штучного інтелекту на когнітивні процеси лідерів, а також на розробку моделей підвищення психологічної стійкості систем управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

поведінкові стратегії, стратегічна невизначеність, політична адаптація, прийняття рішень, когнітивні упередження, обмежена раціональність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Adapting to Uncertainty: Behavioral Strategies of International Political Actors

Maryna Kalashlinska  ¹ *

¹ *Vasyl' Stus Donetsk National University (Ukraine). Postdoctoral Researcher at the Department of Political Science and Public Administration, PhD in Political Science.*

* **Corresponding Author** e-mail: m.kalashlinska@donnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.04)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This article examines the behavioral strategies employed by international political actors to adapt to conditions of profound uncertainty. The relevance of the topic lies in the growing need to revise theoretical and practical approaches in international relations, as classical rationalist models based on probabilistic reasoning are increasingly ineffective in the face of unpredictable challenges. The core analytical concerns identified in this study are the cognitive overload experienced by political leaders and the institutional inability of formal structures to respond adaptively. The aim of the paper is to identify and classify the key behavioral strategies used by international actors to navigate uncertainty. Methodologically, the research is grounded in conceptual analysis and the synthesis of insights from behavioral political theory and international political relations. Drawing on prospect theory and the bounded rationality model, the study reveals the psychological foundations of contemporary strategic behavior. The findings indicate a shift from long-term analytical planning to short-term, heuristic-based decision-making. Based on this, an original typology of behavioral adaptation strategies is proposed, which includes five core strategies: Strategic Hedging, Experimental Iteration, Narrative Dominance, Reflexive Entrenchment, and Strategic Shaping. This model enables a systematic analysis of political behavior through the lens of public policy outputs and cognitive constraints in decision-making. Its practical application can support the identification of strengths and weaknesses in state strategies and help set priorities for enhancing strategic resilience. The article concludes that in an era of systemic turbulence, the ability to psychologically adapt and maintain behavioral flexibility has become a more important source of international influence than the traditional material assets that shaped past power hierarchies. Future research should explore the influence of artificial intelligence on leaders' cognitive processes and develop tools to strengthen the psychological resilience of governance systems.

KEYWORDS

behavioral strategies, strategic uncertainty, political adaptation, decision-making, cognitive biases, bounded rationality.

1. Вступ

Прийняття рішень в умовах невизначеності виконує фундаментальну роль у забезпеченні національної безпеки та реалізації інтересів акторів у системі міжнародних відносин. Основне завдання суб'єктів політики полягає у розробці стратегій, що дозволяють ефективно діяти в середовищі, де прогнозування розвитку подій є вкрай ускладненим. Проблема адаптації до невизначеності набула особливої актуальності в умовах поточної трансформації світового порядку, яка супроводжується ерозією інститутів, розмиванням норм та гібридними способами ведення конфліктів. Нові умови суттєво змінили логіку міжнародної взаємодії та потребують негайної розробки нових поведінкових моделей. Тому дослідження стратегій адаптації виступає інтегральною складовою розуміння сучасної світової політики, прогнозування криз та посилення стратегічної стійкості держав.

Невизначеність у міжнародній політиці це не лише обмеження в інформації чи нестабільність зовнішнього середовища, а й багаторівневе явище, що поєднує когнітивні, емоційні, організаційні та нормативні виміри. У таких умовах класичні теорії міжнародних відносин (зокрема, реалізм та лібералізм) виявляються недостатніми для пояснення поведінки акторів, адже ігнорують внутрішньоособистісні та поведінкові аспекти процесу прийняття рішень. Так, адаптація до сучасної невизначеності є складним процесом. Цей процес виходить за межі класичних раціональних підходів і включає подолання когнітивних упереджень та управління інформаційним перевантаженням. Важливим також є безперервний розвиток гнучкості державних інститутів. До того ж, потрібно впроваджувати нові підходи до аналізу зовнішньої політики, що враховують психологічні фактори.

Стаття пропонує міждисциплінарний аналіз поведінкових стратегій суб'єктів міжнародної політики в умовах стратегічної невизначеності. Основна увага зосереджена на виявленні типових моделей поведінки, що дозволяють міжнародним акторам зберігати суб'єктність у кризових умовах. Одним із ключових завдань у цій сфері є розробка концептуальних моделей, які б класифікували та пояснювали різні типи поведінкових реакцій на невизначеність. Важливим завданням є також дослідження взаємозв'язку між типом поведінкової стратегії актора та його успішністю на міжнародній арені. Оптимізація процесів ухвалення зовнішньополітичних рішень, мінімізація ризиків стратегічного прорахунку, підвищення адаптивності дипломатичних та безпекових апаратів є основними практичними завданнями для держав у сучасних умовах. Зростання геополітичної конкуренції, поширення гібридних загроз, технологічні зсуви та інформаційні війни є основними передумовами для адаптації.

2. Огляд літературних джерел

У межах української наукової традиції проблема адаптації до невизначеності набула особливої гостроти після 2014 року. У роботах В. Ратнікова [1] та М. Фесенко [2] аналізуються філософські та соціальні аспекти глобальної системної кризи, що формують теоретичне підґрунтя для розуміння джерел сучасної стратегічної невизначеності. Аналізуючи її безпековий вимір, Є. Магда [3] досліджує, як інформаційно-психологічні інструменти гібридної війни створюють середовище тотальної недовіри, що змушує політичних акторів відмовлятися від старих моделей поведінки та шукати нові шляхи адаптації. У свою чергу, Т. Андрієвський [4] та О. Кресін [5, с. 342] розкривають структурні передумови для таких поведінкових зсувів, пов'язуючи поширення гібридних методів із формальною заборонаю традиційної війни. Саме тому в аналітичних доповідях Національного інституту стратегічних досліджень [6] ключовим завданням визначається розробка нових стратегій адаптивного управління у сфері національної безпеки, здатних ефективно функціонувати в умовах перманентної невизначеності.

Висновки українських аналітиків резонують із ширшим міжнародним академічним дискурсом, в якому також домінує теза про глибоку кризу повоєнного ліберального порядку. З одного боку, такі дослідники, як Дж. Ікенберрі [7], А. Ачар'я [8] та Д. А. Лейк [9], говорять про ерозію багатосторонніх інституцій та універсальних норм. Ця тенденція, що знаходить емпіричне підтвердження у звітах Freedom House [10] про багаторічне зниження рівня глобальної свободи, руйнує передбачуваність міжнародного середовища та змушує суб'єктів політики адаптуватися до умов, де правила стають все більш умовними. З іншого, більш радикального боку, Дж. Міршаймер [11] та І. Валлерстайн [12] вказують на неминучий колапс

самого порядку. Цей діагноз перегукується з висновками Center for Security Studies [13, с. 7] про «розпад старого порядку», описуючи середовище, де стратегії виживання витісняють коопераційну логіку, а поведінка акторів визначається не нормами, а балансом сил. Саме цей перехід знаходить своє узагальнення у працях М. Дж. Мазарра та колег [14], які фіксують ключовий зсув у міжнародній політиці: від прагнення до стабільності до потреби в постійній маневреності. Ця маневреність і є тією новою поведінковою реальністю, яка вимагає глибокого аналізу та концептуалізації.

Отже, наявна література переконливо фіксує структурну кризу міжнародного порядку та перехід до стану хронічної нестабільності. Водночас, розглядаючи питання як саме суб'єкти міжнародної політики адаптуються до нової реальності у своїй повсякденній практиці ухвалення рішень, більшість робіт акцентують на макрорівні, а саме на ерозії інститутів, нових балансах сили, трансформації альянсів, залишаючи поза увагою власне процес ухвалення рішень в умовах невизначеності. Це демонструє брак систематизованого знання про те, які саме стратегії адаптації застосовують міжнародні актори, коли класичні механізми раціонального прогнозування виявляються неефективними. Саме на подолання цієї прогалини на стику теорії міжнародної політики та поведінкових наук спрямована дана стаття.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є наукове обґрунтування та систематизація поведінкових стратегій адаптації, які застосовують суб'єкти міжнародної політики в умовах глибокої стратегічної невизначеності. Головна увага приділяється аналізу когнітивних і психологічних викликів, з якими стикаються політичні лідери; виявленню та систематизації типових моделей поведінки; а також розробці концептуальної моделі, що пояснює логіку вибору тих чи інших стратегій у міжнародному середовищі, що постійно змінюється.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на міждисциплінарному синтезі наукових досліджень з теорії міжнародної політики, поведінкової теорії політики та теорії прийняття рішень. Основною метою було вивчення та систематизація поведінкових реакцій міжнародних акторів на умови глибокої стратегічної невизначеності, зокрема у контексті їхнього відхилення від класичних раціоналістських моделей у бік адаптивних, інтуїтивних та ситуативних підходів.

Ключовим методом дослідження виступив концептуальний аналіз, за допомогою якого було операціоналізовано базові категорії дослідження: «політична невизначеність», «обмежена раціональність», «когнітивні упередження», «поведінкова стратегія». Це дало змогу сформувати аналітичну рамку, яка виходить за межі традиційних моделей раціонального вибору.

Також було застосовано метод теоретичного синтезу для інтеграції макрорівневих пояснень трансформації міжнародного порядку, таких як реалізм, лібералізм, світ-системний аналіз, з мікрорівневими підходами до аналізу політичного мислення, серед яких теорія перспектив та евристичні моделі. Такий синтез дозволив простежити зв'язок між структурними змінами глобального середовища та когнітивною динамікою політичних акторів.

Для дослідження було також застосовано якісні методи. Якісний контент-аналіз наукових досліджень та аналітичних доповідей допоміг окреслити існуючий стан дискусії та виявити перспективні напрями досліджень. Ілюстративна логіка використовувалася для підкріплення теоретичних положень практичними сценарними прикладами та узагальненими патернами, що спостерігаються в сучасній світовій політиці.

Центральним результатом роботи стала розробка авторської концептуальної моделі типології поведінкових стратегій адаптації. Ця модель включає п'ять базових стратегій: стратегічне хеджування, експериментальна ітерація, наративне домінування, рефлекторне окопування та стратегічне формування, що дозволило проводити якісну оцінку та класифікацію поведінки міжнародних акторів.

Вищезазначений методологічний підхід дозволив не просто описати проблему, а й виявити взаємозв'язки між типом невизначеності, психологічними особливостями акторів та вибором конкретних поведінкових стратегій, що дало змогу сформулювати висновки щодо еволюції поняття адаптивності та ефективності в сучасних міжнародно-політичних відносинах.

5. Результати та обговорення

Аналіз поведінкових стратегій адаптації в міжнародній політиці вимагає чіткого визначення базових категорій дослідження. Центральним поняттям виступає політична невизначеність (Political Uncertainty), яка, згідно з Х. М. Стребом [15, с. 92–93], має два ключові виміри: нестабільність (Instability), що полягає у постійній зміні «правил гри», та свавілля (Arbitrariness), що означає відсутність інституційних обмежень на дії влади. У контексті даного дослідження обидва виміри є однаково важливими, оскільки сучасний світовий порядок демонструє як ерозію існуючих правил, так і свавілля, що полягає у свідомому ігноруванні цих правил окремими акторами. Така комбінована невизначеність принципово відрізняється від більш керованих ризиків біполярної епохи через свою багатовимірність, яка часто навмисно посилюється окремими акторами, які використовують її як інструмент для досягнення стратегічних цілей.

Саме в таких умовах на перший план виходить концепція «обмеженої раціональності» (Bounded Rationality). Вперше запропонована Г. Саймоном, вона виходить з того, що процес прийняття рішень лімітується двома ключовими факторами: когнітивними обмеженнями людського розуму та складністю зовнішнього середовища [16]. Відтак, політичні лідери діють не як безпомилкові аналітичні суб'єкти, що здатні прорахувати всі можливі варіанти, а як індивіди, змушені ухвалювати рішення в умовах тиску часу, інформаційної неоднозначності та психологічного напруження. Щоб впоратися із цією складністю, вони покладаються на евристичні, тобто спрощені ментальні правила, які дозволяють пришвидшити оцінку ситуації, що часто супроводжуються системними когнітивними упередженнями.

Згідно з сучасними дослідженнями, під когнітивними упередженнями (Cognitive Biases) розуміються неусвідомлені та систематичні помилки мислення, що виникають у процесі обробки та інтерпретації інформації, і впливають на ухвалення рішень і формування суджень [17, с. 1]. Вони викривлюють сприйняття реальності, що зумовлює неточне тлумачення фактів і призводить до прийняття рішень у межах обмеженої раціональності. У політичному контексті когнітивні упередження можуть спричинити недооцінку або переоцінку загроз, селективне сприйняття інформації, а також стійке небажання переглядати вже сформовані переконання. Це, у свою чергу, знижує передбачуваність і послідовність дій політичних акторів, роблячи їхню поведінку менш раціональною.

Важливим елементом нашого дослідження виступає феномен «поведінкової стратегії» (Behavioral Strategy) за допомогою якої політичні актори намагаються зменшити вплив когнітивних викривлень і врахувати емоційні, ситуативні й міжособистісні фактори, при формуванні власної політичної поведінки. У сучасному академічному дискурсі це поняття визначається як підхід до розробки тактики, що використовує напрацювання поведінкових наук для підвищення якості стратегічного мислення та ухвалення рішень в умовах невизначеності [18, с. 494]. На практиці ж через те, що довгострокове прогнозування втрачає практичну релевантність, а ймовірнісні розрахунки виявляються непридатними, міжнародні суб'єкти дедалі частіше змушені вдаватися до адаптивних, інтуїтивних, фрагментарних і реактивних моделей дій та стратегій, що часто активуються у відповідь на загрозу втрати контролю, ресурсів або статусу. У такому значенні стратегія стає не результатом чіткого планування, а радше формою адаптивного реагування, спрямованого на виживання або стабілізацію позицій суб'єкта в умовах нестабільності.

Глибока криза класичних раціоналістських моделей та зростання глобальної політичної невизначеності актуалізують потребу в нових аналітичних підходах до пояснення поведінки міжнародних політичних акторів. Відповідно, з метою систематизації їхніх поведінкових реакцій у цьому дослідженні запропоновано авторську типологію, що може слугувати інструментом подальшого аналізу та інтерпретації політичної динаміки в умовах стратегічної турбулентності. Типологія базується на припущенні, що міжнародні актори по-різному реагують на невизначеність, від прагнення мінімізувати ризики, до намагання активно формувати середовище на свою користь. Виходячи з цієї логіки, було виділено п'ять базових стратегій: стратегічне хеджування, експериментальна ітерація, наративне домінування, рефлексорне окопування та стратегічне формування. Ключова логіка, поведінкові індикатори та аналітичні приклади для кожної зі стратегій узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1. Типологія поведінкових стратегій адаптації до невизначеності

Стратегія	Ключова логіка	Поведінкові індикатори	Ілюстративний приклад
1. Стратегічне хеджування (Strategic Hedging)	Мінімізація ризиків через диверсифікацію союзів та уникнення остаточних зобов'язань	Багатовекторна політика, балансування між центрами сили	Зовнішня політика Туреччини, країн Перської затоки
2. Експериментальна ітерація (Experimental Iteration)	Тестування середовища за допомогою малих, низькоризикових дій перед ухваленням масштабних рішень	Створення ad hoc коаліцій, застосування точкових санкцій	Формати Quad, AUKUS
3. Наративне домінування (Narrative Dominance)	Спроба контролювати не саму реальність, а її сприйняття; нав'язування власної інтерпретації подій	Активні інформаційні кампанії, просування глобальних проєктів	російські дезінформаційні кампанії; концепція «Війни з терором» США після 9/11
4. Рефлекторне окопування (Reflexive Entrenchment)	Замикання, посилення контролю, відмова від ризиків та міжнародної співпраці	Протекціонізм, вихід з міжнародних угод, побудова «цифрових стін»	«Імпортозаміщення» та політика «опори на власні сили» в авторитарних режимах
5. Стратегічне формування (Strategic Shaping)	Не адаптуватися до невизначеності, а усунути її в конкретній сфері шляхом прямого, часто силового, втручання для створення нової, вигідної реальності	Створення «фактів на землі», односторонні силові дії, анексія територій, побудова інфраструктури в спірних зонах, жорсткий економічний тиск	Анексія Криму росією у 2014 році; будівництво Китаєм штучних островів-баз у Південно-Китайському морі

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [1–21].

Запропонована в даній статті типологія має на меті запропонувати новий аналітичний інструмент для розуміння сучасної міжнародної політики. Її унікальність полягає в тому, що вона класифікує акторів не за їхніми матеріальними ресурсами чи ідеологічними цілями (як у класичних теоріях), а за типом їхньої поведінкової реакції на глибоку невизначеність. Таким чином, модель охоплює весь спектр можливих дій: від пасивного захисту та мінімізації ризиків, такі як рефлекторне окопування та стратегічне хеджування, до активного формування середовища через експерименти, наративи та пряме силове втручання. Ключовою перевагою цього підходу є надання чітких поведінкових індикаторів для кожної стратегії, що дозволяє дослідникам не лише теоретично розглядати тенденції, що існують, а й емпірично фіксувати та класифікувати конкретну поведінку політичних акторів. Отже, ця типологія є не просто описовою схемою, а функціональним інструментом, що дозволяє глибше зрозуміти логіку прийняття рішень та адаптивні механізми в сучасному турбулентному світі.

Переходячи до аналізу кожної зі стратегій, наголосимо, що успішність їхнього застосування значною мірою залежить від конкретного контексту, доступних ресурсів актора, а також поведінкової динаміки їх опонентів. У реальній політичній практиці міжнародні суб'єкти рідко дотримуються виключно однієї «чистої» стратегії поведінки. Частіше спостерігаються гібридні поєднання кількох стратегій, що застосовуються паралельно в різних сферах. Наприклад, держава може вдаватися до агресивного стратегічного формування у сфері зовнішньої політики, тоді як у внутрішній економічній політиці буде діяти з стратегією рефлекторного окопування з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішнім тиском або нестабільністю. Нижче проаналізуємо кожну з п'яти стратегій з урахуванням їхньої поведінкової логіки, когнітивних передумов, потенційних переваг і вразливостей у різних політичних контекстах.

Однією з найпоширеніших поведінкових стратегій адаптації до невизначеності є *стратегічне хеджування* (Strategic Hedging). Цей підхід полягає у свідомому ухиленні від остаточного вибору на користь одного геополітичного центру сили. Замість того, щоб повністю інтегруватися в орбіту однієї великої держави чи коаліції (наприклад, США, росії чи Китаю),

актор обирає шлях диверсифікації політичних, економічних та безпекових зв'язків, підтримуючи робочі відносини з кількома потенційно конфліктними сторонами одночасно. Основою цієї поведінки є глибоко вкорінене уникнення ризику та прагнення зберегти стратегічну автономію в умовах нестабільного і непередбачуваного міжнародно-політичного середовища. Така стратегія особливо ефективна у поліцентричному світі, де жоден із полюсів не має беззаперечного домінування. Вона дозволяє середнім за потужністю державам, як-от Туреччина, Саудівська Аравія чи Індія, отримувати переваги з обох боків, зберігаючи маневровість та уникаючи залежності від одного партнера. Водночас у ситуаціях гострої поляризації або відкритого конфлікту між основними центрами сили стратегічне хеджування може втратити свою адаптивність. У періоди ескалації та розподілу світу на ворожі табори спроба «зберігати нейтралітет» дедалі частіше сприймається як прояв ненадійності або опортунізму. У результаті держава ризикує втратити довіру з обох боків і залишитися без реальних гарантій безпеки, оскільки не є повноцінним членом жодного з альянсів.

Наступною важливою стратегією політичної поведінки в умовах невизначеності є *експериментальна ітерація* (Experimental Iteration), як й інші стратегії, вона є відповіддю на неможливість довгострокового планування в умовах, коли правила гри є неочевидними або постійно змінюються. Сутність експериментальної ітерації полягає у обережному тестуванні політичного середовища за допомогою серії невеликих, контрольованих і потенційно зворотних дій. Замість активних агресивних дій, політичний актор ініціює обмежену акцію, спостерігаючи за реакцією системи та інших гравців, і на основі отриманого зворотного зв'язку коригує наступні кроки. Поведінковою основою такої стратегії виступає установка на навчання через дію (learning-by-doing), а також прагнення уникнути когнітивного паралічу, що виникає внаслідок надмірної складності або багатоваріантності сценаріїв. У такій логіці пріоритет надається не оптимальному рішення, а швидкому реагуванню і гнучкій адаптації до нової інформації [19, с. 19–49].

Адаптивність експериментальної ітерації проявляється насамперед у фазах формування нових альянсів, архітектур безпеки або міждержавних платформ співпраці. Стратегія дозволяє в умовах стратегічної невизначеності обережно зондувати межі допустимого, виявляти потенційні «червоні лінії» опонентів і поступово нарощувати довіру з потенційними партнерами. Такий підхід добре ілюструє динаміка еволюції форматів Quad [20] і AUKUS [21], які виникли як гнучкі механізми, здатні швидко адаптуватися до змін міжнародного контексту, не вимагаючи негайного створення формалізованих інститутів. Однак у ситуаціях гострої або стрімкої кризи ця стратегія може втратити свою ефективність. В умовах раптової загрози чи відкритої агресії надмірна обережність і поступовість можуть бути сприйняті як прояв слабкості та нерішучості. У такому випадку опонент отримує привід для ескалації, а сам політичний актор ризикує втратити ініціативу. Крім того, небезпека криється і в потенційному «стратегічному дрейфі», коли серія короткострокових тактичних рішень не формує цілісної політики, що ускладнює досягнення довгострокових цілей.

Стратегія *нарративного домінування* (Narrative Dominance) полягає не стільки в контролі фізичної реальності, скільки в контролі її сприйняття та інтерпретації. Метою є не перемога на полі бою, а перемога у свідомості цільових аудиторій, як внутрішніх, так і зовнішніх. Використовуючи цю стратегію, політичний актор прагне нав'язати власний наратив, тобто свою версію «правди», щоб впливати на судження, рішення та поведінку інших суб'єктів. Поведінковою основою цієї стратегії є цілеспрямоване використання когнітивних упереджень (Cognitive Biases) систематичних викривлень мислення, що виникають при обробці інформації [17]. Наприклад, упередження наївного реалізму (Naive Realism) змушує людей вважати своє сприйняття об'єктивним, а тому беззаперечним [22, с. 77]. Завдяки цьому актор може впливати на сприйняття та інтерпретацію подій, формувати «рамки реальності» й підміняти причинно-наслідкові зв'язки.

Адаптивність цієї стратегії особливо висока для суб'єктів, які не мають домінуючих позицій у військовій чи економічній площині, але володіють розвинутими інформаційними потужностями. Вона надзвичайно ефективна у фрагментованому медіа-середовищі, де можна швидко поширювати потрібні інтерпретації, як це демонструє росія у своїх інформаційних кампаніях. Цю ж стратегію застосовували США після 11 вересня, просуваючи концепт «війни з терором» як глобального мобілізаційного наративу. Водночас стратегія наративного домінування має критичні ризики, які роблять її дезадаптивною. Найнебезпечніший із них це

інформаційна автосугестія, коли сам актор починає вірити у власну пропаганду, втрачаючи зв'язок із реальністю, що призводить до стратегічних помилок. Також тривале використання маніпулятивних технік руйнує репутацію політичного актора на міжнародній арені, підриваючи довіру до його комунікацій, особливо в умовах високої цифрової прозорості. Нарешті, системне нав'язування наративів неминує стимулює розвиток контр-наративів та технологій інформаційної стійкості, зокрема через практики «деупередження» (Debiasing) [23], які значно знижують ефективність наративного впливу в довготерміновій перспективі.

Стратегія *рефлекторного окопування* (Reflexive Entrenchment) є захисною реакцією на середовище, що сприймається як надто складне або загрозливе. Замість активної взаємодії з невизначеністю, політичний актор прагне ізолюватися та відгородитися від неї, посилюючи контроль над внутрішнім простором та мінімізуючи зовнішні контакти. Це проявляється у формі протекціонізму, запровадження фізичних чи цифрових бар'єрів, ігноруванні чи виходу з міжнародних угод, а також просування ідеології «самодостатності» та «опори на власні сили». Така поведінка часто не є результатом продуманого стратегічного розрахунку, а постає як інстинктивна (рефлекторна), майже панічна реакція на страх втратити контроль над ситуацією. Поведінковим підґрунтям цієї стратегії є прикладом гіпертрофованої форми такого когнітивного викривлення, як уникнення втрат (Loss Aversion) [24] і прагнення до контролю та порядку, навіть тоді, коли ці контроль і порядок є ілюзорними. Часто це означає «втечу від складності», коли політичні лідери, вичерпавши адаптивні ресурси, схильються до такого найпростішого рішення, як самозамикання.

Адаптивний потенціал цієї стратегії є вкрай обмеженим. Вона може бути виправдана лише у короткостроковій перспективі, наприклад, як тимчасовий «карантин» задля захисту від неочікуваного зовнішнього шоку. У цьому випадку «окопування» може слугувати як буфер для перегрупування ресурсів та розробки нових підходів. Однак у середньо- та довгостроковій перспективі стратегія рефлекторного окопування виявляється глибоко дезадаптивною. Ізоляція призводить до економічної стагнації, технологічного відставання та поступової втрати стратегічної суб'єктності. Захищаючись від зовнішніх загроз, актор водночас усуває себе від нових можливостей, знань і партнерств, необхідних для розвитку. Як показують приклади політичного «самозамикання» деяких авторитарних режимів, рефлекторна ізоляція часто продукує більше довгострокових ризиків, ніж здатна нейтралізувати короткострокових загроз.

Найбільш проактивною та найбільш ризикованою є стратегія *стратегічного формування* (Strategic Shaping), яка полягає не у спробі адаптуватися до невизначеності, а в тому, щоб силою її усунути. Замість маневрування в існуючих умовах, політичний актор вдається до прямих, часто односторонніх дій, щоб створити нову, вигідну для себе реальність, які буде важко або неможливо скасувати. Поведінково ця стратегія ґрунтується на високій толерантності такого актора до ризику, великих амбіціях та, нерідко, включає в себе упередження надмірної впевненості (Overconfidence Bias) у власних силах [25, с. 203]. Вона відображає прагнення не керувати хаосом, а замінити його на новий, ієрархічний порядок, вигідний для себе. У короткостроковій перспективі ця стратегія може виглядати адаптивною для актора, що її застосовує. Вона є успішною за умов значної локальної асиметрії сили та нерішучості міжнародної спільноти. Швидкі, рішучі дії, як-от анексія Криму росією у 2014 році або будівництво Китаєм мілітаризованих островів у Південно-Китайському морі, можуть дозволити досягти тактичних цілей до того, як опоненти зможуть ефективно відреагувати. Проте в довгостроковій перспективі ця стратегія є глибоко дезадаптивною. Вона майже гарантовано провокує формування потужних контр-коаліцій (як це продемонструвала консолідація європейських країн та розширення НАТО у відповідь на агресію росії). Агресивні дії призводять до міжнародної ізоляції, виснажливих санкцій та репутації непередбачуваного, небезпечного гравця. Ризик стратегічного прорахунку та втягування у затяжний, виснажливий конфлікт є надзвичайно високим.

Запропонована типологія дозволяє не лише класифікувати поведінкові реакції суб'єктів міжнародної політики, але й порушити важливе питання щодо того, які чинники визначають вибір тієї чи іншої стратегії. На нашу думку, насамперед йдеться про ресурсний потенціал і статус актора в міжнародній системі. Держави з великою вагою та ревізіоністськими амбіціями частіше схильні до стратегії стратегічного формування, тоді як суб'єкти середньої потужності надають перевагу більш обережним стратегічному хеджуванню та експериментальній ітерації. Іншим критичним чинником виступає тип політичного режиму. Авторитарні режими, які

характеризуються централізацією влади та низьким рівнем підзвітності, зазвичай схильні до рішучих і навіть авантюрних дій. Демократії, навпаки, внаслідок процедурної інертності, відкритості до критики та необхідності враховувати та узгоджувати свої дії з громадською думкою, також частіше реалізують стратегії експериментальної ітерації або хеджування, навіть у критичних умовах. Що може трактуватися авторитарними режимами як ознака слабкості. Третім фактором виступає стратегічна культура та історична пам'ять держави. Вибір поведінкової траєкторії значною мірою залежить від закріплених у політичному мисленні уявлень про ризик, силу та міжнародну роль власної держави.

Слід також враховувати, що в реальній політичній практиці стратегії рідко реалізуються в чистому вигляді. Частіше спостерігається їхнє гібридне поєднання. Так, ініціатива КНР «Один пояс, один шлях» (“One Belt, One Road”) [26] водночас виступає як приклад «стратегічного формування», оскільки створює нову глобальну інфраструктуру, і як інструмент «наративного домінування», через просування дискурсу про «спільну долю людства» та китайську модель розвитку. Аналогічно, у різних політичних сферах один актор може поєднувати кілька стратегій, наприклад, демонструвати стратегічне формування у сфері міжнародної політики та обережність у політиці економічній, впроваджуючи там елементи рефлекторного окопування.

Узагальнюючи логіку поведінкової адаптації, запропоновану в статті, доцільно представити її у вигляді концептуальної моделі (рис. 1). Схема демонструє, як середовище глибокої невизначеності чинить когнітивний тиск на актора, змушуючи його обирати одну або кілька адаптивних стратегій. У результаті формується динаміка — або успішна адаптація до нових умов, або дезадаптація, що загрожує втратами суб'єктності, впливу чи стабільності.

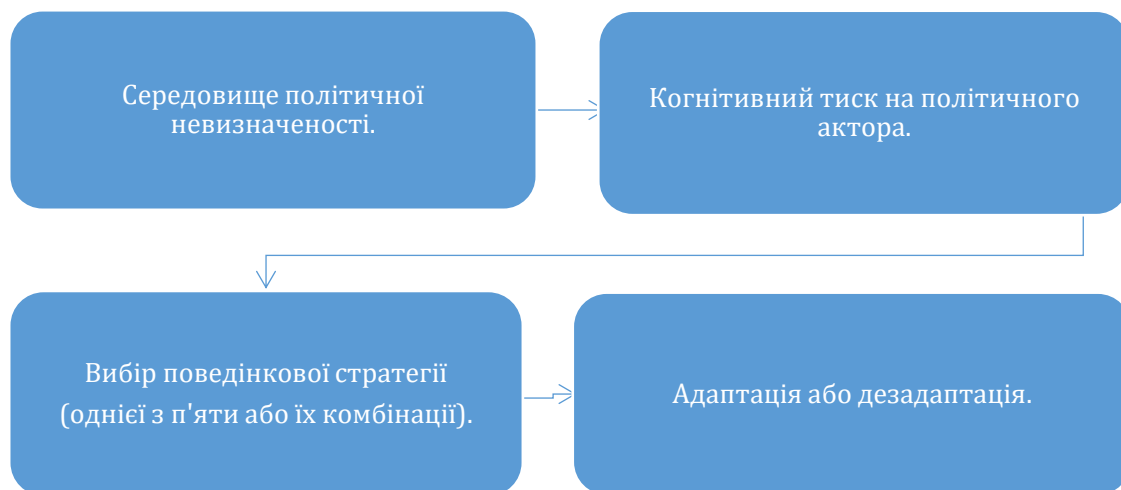


Рис. 1. Концептуальна схема аналізу поведінкової адаптації в політичній поведінці

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, представлена аналітична рамка та концептуальна схема (рис. 1) підводять до такого ключового висновку, що глибока невизначеність є не тимчасовим відхиленням, а структурною характеристикою сучасного міжнародного порядку. Це вимагає зсуву аналітичного фокусу від класичних теорій, заснованих на раціональному розрахунку, до поведінкового підходу, який ставить у центр аналізу стратегії дій політичних акторів, їхню здатність орієнтуватися в умовах невизначеності, інтерпретувати складне середовище та адаптуватися до його змін. У контексті зростаючої турбулентності саме ця гнучкість, здатність до адаптивного мислення, вибору варіативних стратегій та конструктивного управління нестабільністю і перетворюються на нові форми політичної сили та ефективності. В епоху невизначеності успішність політичного актора все менше залежить від суто матеріальних ресурсів і все більше від його когнітивної та стратегічної гнучкості, яка дедалі частіше визначає не лише питання виживання міжнародно-політичного актора, а й ефективність суб'єктів міжнародної політики в умовах структурної трансформації глобального порядку.

6. Висновки

У статті було досліджено феномен адаптації міжнародних політичних акторів до умов глибокої невизначеності. Проаналізовано кризу класичних раціоналістських моделей, які виявляються недостатньо ефективними в сучасному середовищі, що характеризується не лише нестабільністю правил гри, а й свавіллям дій ключових політичних гравців. Встановлено, що за таких умов лідери дедалі частіше змушені покладатися на обмежену раціональність, евристики та когнітивні упередження при прийнятті політичних рішень.

У якості головного результату дослідження запропоновано авторську концептуальну модель, яка представлена типологією з п'яти поведінкових стратегій адаптації: стратегічне хеджування, експериментальна ітерація, наративне домінування, рефлекторне окопування та стратегічне формування. Запропонована типологія функціонує як аналітичний інструмент, що дозволяє систематизувати та інтерпретувати поведінку акторів у турбулентному середовищі, виходячи за межі класичних раціоналістських підходів. При цьому наголошується як на адаптивному потенціалі стратегій, так і на їхніх можливих дезадаптивних наслідках залежно від контексту застосування.

Перспективи подальших досліджень окреслюються у трьох напрямках. По-перше, у проведенні емпіричної апробації запропонованої типології на основі кейс-стаді для перевірки її пояснювального потенціалу. По-друге, у поглибленому аналізі факторів, що впливають на вибір стратегії конкретними політичними акторами, таких як тип політичного режиму, ресурсна база та стратегічна культура. По-третє, у дослідженні впливу новітніх технологій, передусім штучного інтелекту (ШІ), на когнітивні процеси лідерів і трансформацію поведінкових стратегій в умовах майбутньої невизначеності.

References

1. Ratnikov, V. (2023). Uncertainty as a Global Phenomenon and its Manifestations in Education. *Philosophy of Education*, 29(1), 180–201. <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-10>
2. Fesenko, M. V. (2015). Vytoky ta naslidky hlobalnoi systemnoi kryzy [The Origins and Consequences of the Global Systemic Crisis]. *Istoryko-politychni studii – Historical and Political Studies*, (2), 111–120. http://elibrary.ivinas.gov.ua/3856/1/2015_ipc_2_13%20%20Витоки%20на%20наслідки%20глобальної%20системної%20кризи.pdf (in Ukrainian)
3. Magda, Ye. V. (2015). Hibridna viina: vyzhyty i peremohty [Hybrid War: To Survive and Win]. *Vivat*. <http://resource.history.org.ua/item/0017883> (in Ukrainian)
4. Andriyevskyy, T. H. (2018). Tsili rosiisko-ukrainskoi hibridnoi viiny [The Goals of the Russo-Ukrainian Hybrid War]. *Politychne zhyttia – Political Life*, (2), 103–108. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.2.17> (in Ukrainian)
5. Kresin, O. V. (2022). Osnovni vydy hibrydnykh zahroz ta pravovi osnovy zabezpechennia konstruktivnoi vzaiemodii instytutiv derzhavy i suspilstva [The Main Types of Hybrid Threats and the Legal Foundations for Ensuring Constructive Interaction Between State and Society Institutions]. In S. I. Pyrozhkov, O. M. Maiboroda, & N. V. Khamitov (Eds.), *Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz: natsionalna dopovid* [National Resilience of Ukraine: A Strategy for Responding to Challenges and Anticipating Hybrid Threats: National Report] (pp. 326–345). Instytut politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy. (in Ukrainian)
6. National Institute for Strategic Studies. (2025). *Analitichni dopovidi* [Analytical Reports]. <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi> (in Ukrainian)
7. Ikenberry, G. J. (2018). The End of Liberal International Order? *International Affairs*, 94(1), 7–23. <https://doi.org/10.1093/ia/iix241>
8. Acharya, A. (2017). After Liberal Hegemony: The Advent of a Multiplex World Order. *Ethics & International Affairs*, 31(3), 271–285. <https://doi.org/10.1017/S089267941700020X>
9. Lake, D. A., Martin, L. L., & Risse, T. (2021). Challenges to the Liberal Order: Reflections on International Organization. *International Organization*, 75(2), 225–257. <https://doi.org/10.1017/S0020818320000636>
10. Freedom House. (2024). *Freedom in the World 2024: The Mounting Damage of Disinformation and Decline of Democratic Norms*. <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2024/mounting-damage-disinformation>

11. Mearsheimer, J. J. (2019). Bound to Fail: The Rise and Fall of the Liberal International Order. *International Security*, 43(4), 7–50. https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00342
12. Wallerstein, I. (2004). *World-Systems Analysis: An introduction*. Duke University Press. <https://archive.org/details/worldsystemsanal0000wall/mode/2up?view=theater>
13. Center for Security Studies. (2025). *Strategic Trends 2025: Key Developments in Global Affairs*. <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/ST2025.pdf>
14. Mazarr, M. J., et al. (2021). *Stabilizing Great Power Rivalries* (Research Report). RAND Corporation. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA400/RRA456-1/RAND_RRA456-1.pdf
15. Streb, J. M. (2001). Political uncertainty and economic underdevelopment. *Estudios de Economía*, 28(1), 89–114. <https://estudiosdeeconomia.uchile.cl/index.php/EDE/article/view/40790>
16. Viale, R. (2021). Bounded rationality. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2021 ed.). Stanford University. <https://plato.stanford.edu/archives/sum2021/entries/bounded-rationality/>
17. Da Silva, S., Gupta, R., & Monzani, D. (2023). Editorial: Highlights in Psychology: Cognitive Bias. *Frontiers in Psychology*, (14), 1242809. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1242809>
18. Joyce, A., & Paquin, J. (2022). Behavioral Public Strategy. *Behavioural Public Policy*, 6(3), 493–516. <https://doi.org/10.1017/bpp.2020.30>
19. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. <https://ia800603.us.archive.org/10/items/DanielKahnemanThinkingFastAndSlow/Daniel%20Kahneman-Thinking%2C%20Fast%20and%20Slow%20%20.pdf>
20. Wagner, C. (2021, March). The Quadrilateral Security Dialogue (Quad) between Australia, India, Japan and the United States (SWP Comment 2021/C 19). *German Institute for International and Security Affairs*. <https://www.swp-berlin.org/publikation/the-quadrilateral-security-dialogue-between-australia-india-japan-and-the-united-states>
21. U.S. Department of Defense. (n.d.). *AUKUS*. <https://www.defense.gov/Spotlights/AUKUS/>
22. Cuadrado Guirado, I. et al. (2022). Awareness of the Psychological Bias of Naive Realism as a Subtle Strategy for Improving Stereotypes Towards Moroccan Women in Spain. *International Journal of Intercultural Relations*, (88), 77–82. <https://doi.org/10.17561/tii.v10.7410>
23. Global Leaders Institute (2024). *Unveiling the Unconscious: Techniques for Debiasing* <https://www.globalleadersinstitute.org/blog-post/unveiling-the-unconscious-the-power-of-debiasing-in-decision-making/>
24. Blavatsky, P. R. (2024). A Behavioral Definition of Loss Aversion. *Economics Letters*, (235), 111555. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2024.111555>
25. Proeger, T., & Meub, L. (2014). Overconfidence as a Social Bias: Experimental Evidence. *Economics Letters*, 122(2), 203–207. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.11.027>
26. McBride, J., Berman, N., & Chatzky, A. (2023). China's Massive Belt and Road Initiative. *Council on Foreign Relations*. <https://www.cfr.org/background/chinas-massive-belt-and-road-initiative>



e-ISSN 3041-2498

Публічне управління і політика

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Терещенки – спадщина підприємництва і благодійності

Наталія І. Мурмила  1, 2*

¹ Тернопільський професійний коледж харчових технологій та торгівлі (Україна). Голова циклової комісії соціально-гуманітарних дисциплін.

² Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка (Україна). Аспірант кафедри історії України, археології та спеціальних галузей історичних наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: murmyla.natalya@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.6.07 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті охарактеризовано харчову промисловість у післяреформенний період та визначено роль Правобережної України як основного району цукробурякового виробництва. Неабиякий внесок зробила родини Терещенків – видатних українських підприємців XIX – початку XX століття, яка відіграла значну роль у розвитку економіки, культури та благодійництва в Україні. У статті використано історичний метод для вивчення діяльності родини Терещенків у другій половині XIX – на початку XX століття, що дозволяє детально дослідити їхній внесок. Також застосовано метод системного аналізу для упорядкування та оцінки історичних досліджень, пов'язаних із діяльністю родини в пореформенний період на Правобережжі України. Дослідження включає методи узагальнення та синтезу, а також проблемно-хронологічний виклад матеріалу, що забезпечує цілісний і структурований виклад. Проаналізовано внесок у цукрову промисловість Миколи Терещенка, який разом з братом Федором та сином Іваном заснували «Товариство цукробурякових та рафінадних заводів братів Терещенків» із якого одержували величезні прибутки. Вони володіли підприємствами на Лівобережній та Правобережній Україні, а також були власниками маєтностей, що належали польським поміщикам у Київській і Волинській губерніях. Відомо, що окрім цукру родина володіла винокурними заводами, паровими та водяними млинами, ремонтними майстернями при кожній цукроварні, а також лісопильними та суконними фабриками і навіть невеликою авіамайстернею. Вивчено життя і діяльність Миколи Терещенка, який мав у власності численні підприємства на території Лівобережної та Правобережної України. Автором статті наведено дані про громадську діяльність Миколи Артемієвича, адже він був членом облікового і позичкового комітету Київської контори державного банку та активним учасником біржового комітету. Досліджено меценатську діяльність у сфері освіти, науки та мистецтва. Особлива увага приділяється впливу Терещенків на розвиток Києва, Чернігова та інших міст, де вони фінансували лікарні, навчальні заклади, музеї та храми.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

харчова промисловість, цукрова промисловість, підприємці, меценатство, благодійність, купці, заводи.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


The Tereshchenkos – A Legacy of Entrepreneurship and Philanthropy

Natalya Murmyla  ^{1, 2 *}

¹ Ternopil Applied College of Food Technology and Trade (Ukraine). Head of the Cycle Commission of Social and Humanitarian Disciplines.

² Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Ukrainian History, Archaeology, and Special Fields of Historical Sciences.

* Corresponding Author, e-mail: murmyla.natalya@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.07)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article describes the food industry in the post-reform period and defines the role of the Right-Bank Ukraine as the main sugar beet production area. A significant contribution was made by the Tereshchenko family, famous Ukrainian entrepreneurs of the nineteenth and early twentieth centuries, which played a significant role in the development of the economy, culture and charity in Ukraine. The article employs the historical method to examine the activities of the Tereshchenko family during the second half of the 19th and early 20th centuries, offering a detailed exploration of their contributions. Additionally, the systemic analysis method is utilized to systematically organize and evaluate historical studies concerning the family's endeavors in the post-reform era on the Right Bank of Ukraine. The study incorporates techniques of generalization and synthesis, alongside a problem-chronological presentation of the material, to provide a comprehensive and structured narrative. The article analyses the contribution to the sugar industry of Mykola Tereshchenko, who together with his brother Fedir and son Ivan founded the Tereshchenko Brothers' Sugar Beet and Refinery Company, making huge profits from it. They owned companies on the Left Bank and Right Bank of Ukraine, and also owned properties belonging to Polish landlords in the Kyiv and Volyn provinces. In addition to the sugar business, the family-owned distilleries, steam and water mills, repair services at each sugar factory, sawmills, fabric factories, and even a small aircraft workshop. The article explores the life and work of Mykola Tereshchenko, who owned numerous enterprises on the territory of the Left Bank and Right Bank of Ukraine. The author of the article provides the information about Mykola Artemiyovych's public engagement, as he was a member of the Accounting and Loan Committee of the Kyiv office of the State Bank and an active participant of the Stock Exchange Committee. The author researches patronage activities in the field of education, science and art. Special attention are paid to the Tereshchenkos' influence on the development of Kyiv, Chernihiv, and other cities, where they financed hospitals, educational institutions, museums, and churches.

KEYWORDS

food industry, sugar industry, entrepreneurs, patronage, charity, merchants, factories.

1. Вступ

Підприємці Терещенки свого часу заснували в Києві безоплатну лікарню для незаможних людей «Охмадит», Маріїнський дитячий притулок, облаштували будинок для міського парафіяльного училища та інше. В даній статті проаналізовано внесок Миколи Терещенка у заснуванні навчальних закладів, адже із розвитком промисловості на Правобережній Україні виникла потреба у кваліфікованих кадрах. Микола Терещенко був одним із перших хто виділяв кошти на заснування стипендій для учнів із незаможних сімей. Стаття аналізує причини успіху династії, їхню економічну стратегію та суспільну місію, що зробило їх не лише видатними підприємцями, а й символом благодійності в Україні.

2. Огляд літературних джерел

Актуальність теми визначається необхідністю дослідити внесок родини Терещенків в українську промисловість XIX – початку XX ст. В контексті зазначеної мети розглянуто основні віхи життя і діяльності династії Терещенків, проаналізовано внесок родини у розвиток економіки, досліджено їхню просвітницьку та меценатську діяльність.

Серед праць дослідників варто відмітити працю Калашник Ю. «Нікола Терещенко: до 200-ліття від дня народження: краєзнавчий дайджест» [4], в якій систематизовано інформацію про династію Терещенків, їхній внесок у економіку, меценатство та доброчинність України. Заслужовують на увагу опубліковані статті Доніка О. [2; 3], Лазечко П. [7], які присвячені вивченню меценатської та благодійницької діяльності династії підприємців Терещенків. Ще одним важливим дослідженням є праця Марії Скробат «Історія успіху роду Терещенків» [15], в якій проаналізовано коріння родини Терещенків. Потребують дослідження питання зв'язку династії Терещенків з славнозвісними родинами Симириєнків, Харитоненків, Ханенків.

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у дослідженні внеску родини Терещенків у розвиток харчової промисловості та меценатства на території Лівобережної і Правобережної України напередодні Першої світової війни.

Визначена мета передбачає вирішення таких завдань:

- охарактеризувати особливості розвитку харчової промисловості у Правобережжя у другій половині XIX – на початку XX ст.;
- визначити роль родини Терещенків у розвиток цукрової, винокурної лісопильної промисловості;
- проаналізувати меценатську та просвітницьку діяльність династії Терещенків;
- дослідити роль та внесок підприємців у харчову галузь та благодійництво Правобережної України напередодні Першої світової війни.

4. Методи та матеріали

В статті застосовано історичний метод (використаний для дослідження діяльності родини Терещенків у другій половині XIX – на початку XX ст.); метод системного аналізу (застосований для здійснення систематизації історичних досліджень щодо діяльності родини у пореформений період на Правобережжі України). У статті використано узагальнення та синтез, проблемно-хронологічний виклад матеріалу.

5. Результати та обговорення

Напередодні Першої світової війни в Російській імперії відбувалися визначальні події, які позначилися змінами у економічному та суспільно-політичному розвитку держави. Реформи торкнулися всіх регіонів імперії, у тому числі Київської, Подільської та Волинській губернії. Напередодні Першої світової війни основою економіки залишалося сільське господарство. Російська імперія у той період займала перше місце у світі з виробництва сільськогосподарської продукції [9, с. 267].

У досліджуваній період розвивалася борошномельна, винокурна, цукрова промисловість. Правобережна Україна була основним районом цукробурякового виробництва. Розквіт цукроваріння в цьому краї розпочався в 1840-х рр. XIX ст., адже саме в цей період цукрові заводи почали переходити на парову техніку. Купці К. Яхненко і П. Симиренко у 1843 р. побудували перші на Правобережній Україні парові цукрові і рафінадні заводи поблизу с. Мліїва Черкаського повіту Київської губернії. Саме тут було розташовано ціле промислове містечко. На цукроварні та у містечку було газове освітлення, котрим на той час користувались тільки два або три міста. На Правобережжі цукроварні розташовувалися так: на Київщині – 70 цукроварень, Поділлі – 36, а на Волині – 10. Таким чином, 63,4 % українських цукроварень розміщувалось на Правобережній Україні, з них тільки на Київщині – 38,3 %. На Волині було мало цукроварень, але вони на той час вважались великими підприємствами [9, с. 270].

Найбільшу частку виробленого в українських губерніях цукру випускала Київщина. Саме ця губернія на середину XIX ст. стала центром цукробурякового виробництва російської імперії, адже тут концентрувалася найбільша кількість цукроварень та швидко відбувався процес переходу від мануфактурної стадії виробництва цукру до фабрично-заводської. Уже в 1846–1847 рр. у губернії діяло 49 цукроварень (з них 12 було парових і 37 вогневих) [9, с. 270].

Про значення Київщини в загальноросійському виробництві цукру свідчило те, що тут перебувала резиденція синдикату. Більша частина членів Всеросійського товариства цукрозаводчиків становили власники підприємств, які знаходилися на території Волинської, Київської та Подільської губерній. До складу правління входили такі цукрові промисловці країни – графи Бобринські, П. І. Харитоненко, брати Бродські, Б. І. Ханенко, брати Терещенки, К. В. Фішман та інші [9, с. 271].

Вагомий слід в історії України залишила династія Терещенків. Вони були промисловцями, державними службовцями та меценатами. Родина Терещенків – відомий український рід підприємців, меценатів і громадських діячів, які зробили значний внесок у розвиток економіки, культури та благодійності України в XIX – на початку XX століття. Славний рід походив із містечка Глухів, а засновником підприємницької династії вважається Артемій Терещенко – кріпак, який зміг викупитися на волю і розпочати торговельну діяльність. Він займався хлібною торгівлею, а згодом став одним із найбільших цукропромисловців того часу. Сини Артемія – Микола, Федір та Семен Терещенки – успадкували та примножили батьківське багатство, заснувавши одну з найпотужніших цукрових імперій у Російській імперії. До кінця XIX століття їхні підприємства контролювали значну частину цукрового ринку.

У 1861 році на території Наддніпрянської України скасовано кріпацтво, що дало змогу Артемію Терещенку та його синам Миколі та Федору займатися підприємницькою діяльністю. Вони орендували й скуповували польські поміщицькі маєтки з цукроварнями на території правобережжя. Модернізуючи заводи для виробництва цукру за декілька років вони мали більше десяти заводів. Спочатку Артемій разом із дружиною розпочав дрібну торгівлю. Торгували з візка, а пізніше відкрили невеличку лавку. Артемій мав неабиякий хист до цієї справи. І вже за невеликий проміжок часу, успішний купець став торгувати хлібом і деревиною [5].

Із статті Марії Скробат «Історія успіху роду Терещенків» дізнаємося, що коріння цього відомого роду походить від козаків із міста Глухова, що на Сумщині. Засновником династії, яка прославилася у сфері цукрового виробництва, був Артемій Терещенко, народжений у 1794 році в родині збіднілих козаків. На початку XIX століття його призвали до армії для участі в обороні Російської імперії від наполеонівського вторгнення [15].

Служачи у війську, Артемій опинився неподалік Парижа, у містечку Бове. Саме тоді там проходив важливий аграрний експеримент, який підтримував сам Наполеон. Через блокаду Англією Франції було ускладнене постачання цукрової тростини з Антильських островів, тому французи почали активно розвивати виробництво цукру з буряка. У цей період Артемій вирішив використати свій час у Бове з користю – він взявся за вивчення французької мови. Там він познайомився з молодими науковцями, які досліджували технології виробництва бурякового цукру. Йому вдалося глибоко зануритися в цей процес, і він швидко усвідомив, що ця галузь має величезний потенціал для його рідної землі. В Україні зростали високоякісні цукрові буряки, що давало можливість не лише досягти комерційного успіху, а й сприяти подоланню голоду. Артемій ретельно вивчав технології виготовлення цукру й уже тоді замислювався про створення власного виробництва після повернення додому.

У 1819 році він одружився з купецькою донькою Єфросинією Григорівною Стеслявською. Подружжя мало трьох синів – Миколу, Федора та Семена. Життя їхньої сім'ї спочатку було скромним, і до значного фінансового зростання ще залишалося багато років. Артемій займався дрібною торгівлею а згодом його син Микола продовжив справу батька, організувавши перевезення хліба на Кримський півострів, звідки привозив додому сіль та рибу. Завдяки цій діяльності родина Терещенків швидко здобула статус ключових постачальників хліба, солі та риби в Глухівському повіті[15].

Із джерел дізнаємося, що у маєтках Терещенків панувала висока культура землеробства. Це були одні з найрозвиненіших і найбільш технічно оснащених центрів вирощування цукрового буряка, зернових та інших культур. Продуктивність земель була такою високою, що дозволяла експортувати високоякісну пшеницю на закордонні ринки. Водночас земля давала можливість також успішно будувати бізнес у промисловості [17].

Діяльність братів Терещенків стала основою для девізу їхнього родинного герба: «Прагнення до суспільного блага». Артемій Терещенко разом із синами демонстрував свою продукцію на провідних промислових виставках Європи. Серед усієї династії видатних підприємців особливо виділяються троє: Микола Артемійович Терещенко, його брат Федір Артемійович та син Миколи – Іван Миколайович Терещенко. Однак найважливішу роль відіграв саме Микола.

На цій самій виставці Артемій Терещенко також був удостоєний срібної медалі за відмінне борошно, отримане з озимої пшениці. Станом на 1887 рік родина Терещенків володіла дев'ятьма цукровими та рафінадними заводами, які випускали 2,6 мільйона пудів продукції загальною вартістю 12,6 мільйона карбованців. Згодом виробництво продовжувало розширюватися, і до 1910 року кількість заводів зросла до 11, а обсяг продукції сягнув 6,6 мільйона пудів, що було у 2,5 рази більше за показники 1887 року. Вартість усієї продукції цукрових підприємств Терещенків тоді становила 27,7 мільйона карбованців.

У 1880-х роках ця родина увійшла до десятки найбільших виробників цукру в Російській імперії. У 1887 році вони разом з іншими відомими підприємцями стали частиною першого промислового синдикату, який об'єднав власників 171 заводу. Пізніше, у 1902 році, Терещенки долучилися до створення синдикату виробників рафінаду.

Дослідниця Мартинчук С. вказує, що у Житомирському повіті у м. Андрушівка власником цукрових заводів був Микола Терещенко, а у м. Червоне та с. Коровінці – Федір Терещенко. На підприємстві, розташованому в селі Коровінці, у середньому було зайнято від 800 до 900 працівників, а загальний фонд річної заробітної плати складав 107 785 рублів [8, с. 252].

Будучи вправними підприємцями Терещенки одночасно з виробництвом сільськогосподарської продукції вкладали кошти у найбільш прибуткову галузь промисловості – цукрову. Така діяльність давала можливість Терещенкам вести прибуткове господарювання, отримувати сталі прибутки та виживати у конкурентній боротьбі. Наявність промислових підприємств сприяла кращому фінансуванню сільського господарства, яке постійно залежало від погодних умов [8, с. 252].

Брати Терещенки володіли не тільки цукровими підприємствами. Їм належало 8 винокурних заводи, парові та водяні млини, ремонтні майстерні при кожній цукроварні, лісопильні та суконна фабрика і навіть невелика авіамайстерня. Родинне майно мало значну вартість. Наприклад, лише головна контора Артемія Яковича за звітний рік 1871/1872 принесла прибуток у 682,3 тис. карбованців, у 1884/1885 роках ця сума зросла до 1210,7 тис. карбованців, а в 1893 році прибуток становив 1122,8 тис. карбованців [8, с. 252].

Його називали «цукровим королем» завдяки володінню найбільшими й найпотужнішими рафінадними заводами в Російській імперії. Спільно з братами він розпочав свій бізнес із невеликим стартовим капіталом, але завдяки енергійності та підприємницькому хисту швидко розширив справу, створивши величезний статок [5].

Микола Терещенко спочатку був власником трьох цукрових заводів: Андріївський у Житомирському повіті, Старо-Осятинський у Чернігівському повіті і буряко-цукровий завод в селі Тьоткіно Рильського повіту Курської губернії [11].

Підприємці Терещенки свої капітали вкладали у найбільш прибуткові на той час галузі економіки: у велике поміщицьке землеволодіння, цукроваріння і пов'язане з ним гуральництво. Серед вдалих придбань були цукрозаводи на Лівобережній та Правобережній Україні. Вони стали власниками потужних маєтностей із цукроварнями й гуральнями, що належали

переважно польським поміщикам у Київській і Волинській губерніях Серед найбільших маєтків, які були придбані, варто виділити Андрушівський (18 860 десятин), Коровинецький (16 569 десятин) і Червонський (16 207 десятин) у Житомирському повіті, Голоківський (13 120 десятин) у Чигиринському повіті та Мартинівський (7 461 десятина) у Канівському та Черкаському повітах. На початку ХХ століття численна родина Терещенків володіла приблизно 200 тисячами десятин землі, включно з власними та орендованими угіддями. Їхні маєтки, організовані переважно за капіталістичною моделлю господарювання, стали провідними центрами з вирощування сільськогосподарської продукції, особливо зернових культур і цукрового буряку, та відзначалися високим рівнем землеробства. Вирощена пшениця та інша сільськогосподарська продукція найвищої якості експортувалася у значних обсягах через Одеський порт на міжнародні ринки [3].

За архівними даними, Микола Терещенко володів 85 тис. га землі, 5 рафінадними заводами, винокурними, паровими і водяними млинами у Чернігівській, Київській, Волинській, Харківській, Подільській, губерніях.

Якщо на старті своєї справи капітал товариства складав 3 млн руб., то в 1900 р. сягнув уже 8 млн руб. У 1880-х діяльність товариства щороку приносила Терещенкам близько 750 тис. руб прибутків, а в 1911 р. на їхніх рахунках у закордонних банках зберігалось більш ніж 13 млн руб. [17].

Із досліджень Доніка О. дізнаємося, що у перші двадцять років діяльності «Товариство цукробурякових та рафінадних заводів братів Терещенків» підприємці одержували величезні прибутки.

Київський період життя і діяльності Миколи Терещенка заслуговують на особливу увагу. Відомо, що тривалий час він проживав у цьому місті. Тут він придбав будинок на перетині Бібіковського бульвару та Олексієвської вулиці (тепер це бульвар Шевченка). Попереднім власником садиби був міський голова Києва князь П. Демидов-Сан-Донато. Після реконструкції двоповерхового палацу розпочався київський період історії роду Терещенків [7, с. 114].

Протягом багатьох років Микола Артемійович був членом облікового і позичкового комітету Київської контори державного банку та активним учасником біржового комітету. До контори входили торговці і промисловці, які становили так зване біржове товариство та були постійними відвідувачами [4, с. 13].

Цікавою постаттю родини Терещенків був Федір Артемійович, який став засновником трикласного училища для хлопчиків. Усі співробітники училища мали високий рівень освіти, що свідчить про відповідальне ставлення Терещенків до своєї діяльності і до виховання майбутнього покоління [16].

Старший син Миколи Терещенка Іван, обдарований від народження допитливим розумом і добрим серцем, присвятив себе також громадянській діяльності, збиранню творів мистецтва, широкому благодійництву й меценат Він вміло продовжував родинну справу. Іван навчався в Київському університеті, здобувавши юридичну професію [13].

Іван Терещенко належав до такого покоління династії підприємців, який виріс і виховувався у шляхетному середовищі. Він відрізнявся освіченістю й широтою інтересів, тонким відчуттям естетичної цінності творів мистецтва. Іван Терещенко співпрацював з видатними художниками, а саме із М. І. Мурашком, М. К. Пимоненком та іншими.

У Києві Іван разом із братом Олександром за підтримки Миколи Терещенка заснували «Товариство буряково-цукрових і рафінадних заводів братів Терещенків». Діяльність кооперації дуже скоро охопила майже всю територію Наддніпрянської України. У період із 1883 до 1891 років Іван був вибраним в органи міського самоврядування в російській імперії [13].

Родина Терещенків мала у власності декілька розкішних особняків у Києві. Вони вирізнялися вишуканою архітектурою та мають особливу історичну цінність. Заслуговує на увагу зведений будинок для доньки Федора Терещенка – Н. Уварової. Двоповерхова будівля, виконана в класичному стилі та спроектована архітектором П. Голландським. У 1912 році в Києві було збудовано ще один особняк у бароково-класичному стилі, замовником якого був директор цукрових заводів М. Шестаков, пов'язаний родинними зв'язками з Ф. Терещенком. Найбільшу цінність мають будівлі, що на сучасному етапі слугують музеями, зокрема Національний музей Тараса Шевченка [10, с. 192–193].

Меценатська діяльність Терещенків заслуговує на повагу. В радянській історіографії про благодійників, що підняли українську культуру на вищий ступінь розвитку, не охоче згадували.

Адже радянська система виробила для людської свідомості певні стереотипи, що підприємець і виступав експлуататор робітничого класу й селянства Багато купців і підприємців, які віддавали особисті кошти на освіту, мистецтво, лікарні та притулки, були видалені з негативних стереотипів для молодого радянського покоління. Це призвело до того, що уявлення про багатих людей залишається спірним та здебільшого критичним. Дивовижним і загадковим залишається той факт, що українські купці та фабриканти витрачали великі суми коштів без погляду на фінансовий вигащ. Хоча не варто ідеалізувати благодійний порив цих бізнесменів, оскільки серед них були й такі, котрі давали гроші для задоволення власних амбіцій, або навіть заради шляхетних титулів та нагород. Українське меценатство в історії країни є унікальним явищем, що відзначається не лише одноразовими пожертвами на благородні справи, але й становить диво в світі культури України, несхоже на жодне інше [18, с. 84].

Важливою віхою меценатської діяльності є подарована родиною Терещенків у місті Києві безоплатна лікарня для незаможних людей (сьогодні це спеціалізована дитяча лікарня «ОХМАТДИТ»). Картинну галерею на вулиці Терещенківській, Маріїнський дитячий притулок (на розі Паньківської і Микільсько-Ботанічної вулиць, нині Інститут психології імені Г. С. Костюка Національної академії педагогічних наук України). Окрім того, облаштували будинок для міського парафіяльного училища на Ярославому Валу (1965 року будинок переданий Київському інституту театрального мистецтва імені Івана Карпенка-Карого) [13].

У місті Києві не було жодного просвітницького закладу, якому Микола Терещенко не надав би добродійну допомогу. Він був меценатом таких навчальних закладів Києва. Перша та Четверта гімназії у місті Києві, Перше комерційне училище, засноване Купецьким товариством, а також Реальне училище. Крім того, функціонували Чоловіча торговельна школа імені Миколи Терещенка, Торговельні класи його імені та Жіноча торговельна школа, названа на честь дружини мецената Пелагеї Терещенко [1].

Київський політехнічний інститут був відкритий за активної участі родини Терещенків. Адже відчувалась гостра потреба в інженерно-технічних кадрах, яких тепер і мав готувати вищий технічний навчальний заклад, відкриття якого відбулося у 1898 р. Терещенки входили у комітет по його створенню Кошти на спорудження Київської політехніки було зібрано за рахунок приватних і громадських пожертвувань. Проте найбільші внески зробили Терещенки [14].

У кінці XIX століття комерційні школи займали особливе місце серед приватних навчальних закладів і організовувались вони в основному торгово-підприємницькими товариствами. У Києві 1896 року було відкрито комерційне училище на базі середньої школи на кошти Купецького товариства. До стипендіального фонду відразу почали надходити пожертвування від організацій і приватних осіб. Микола Терещенко був одним із перших, хто у 1897 р. виділив 30 тис. крб. на заснування 12 стипендій для учнів із незаможних сімей. В той час виникла необхідність відкриття в Києві таких освітніх закладів, які б надавали знання, необхідні для роботи в торговопромислових установах. Так, у 1896 р. засновано Товариство розповсюдження початкової комерційної освіти. Спочатку навчальний заклад очолив Микола Терещенко, а пізніше – його зять Б. І. Ханенко [16].

Звертає на себе увагу і викликає інтерес те, у якій формі здійснювалася благодійна допомога людям, які її потребували. Микола Артемович Терещенко, підтримуючи найбідніші верстви населення, жертвував не капітал, а відсотки з нього. Хочеться зазначити, що це була не разова, а постійна допомога. Про розміри благодійної діяльності мецената свідчать наступні дані. На Різдво у 1907 р. грошову допомогу на загальну суму 947 крб. отримало 329 осіб, у 1908 р. на Пасху відповідно 948 крб. і 436 осіб, а в 1914 р. на Різдво і Пасху допомога була видана 785 людям (1879 крб.). Допомога виділялася вдовам, сиротам, інвалідам, хворим [12].

Варто сказати, що безкорислива благодійність Терещенків продовжує слугувати на сучасному етапі. 20 червня 2009 р. в Києві відкрито бронзовий пам'ятник Миколі Терещенку на вулиці Чорновола, 28/1, що знаходиться біля Науково-практичного центру дитячої кардіології та кардіохірургії «Охматит» [6].

Варто зазначити, що родина Терещенків володіла певними колекціями творів мистецтва Встановити точний склад особистих колекцій Терещенків досить складно, оскільки окремі твори мистецтва нерідко переходили від одного члена родини до іншого. Для сучасників ці зібрання сприймалися як єдина родинна колекція, що мала об'єднатися в масштабну галерею, відкриту для широкого загалу.

Важливе місце у колекціях Терещенків належало картинам живописців, які народилися в Україні або тривалий час тут працювали та своїм творчим доробком зробили значний внесок у розвиток українського мистецтва. Варто виділити таких визначних художників як Т. Шевченко, Д. Левицький В. Боровиковський та ін. [2, с. 151].

Микола Терещенко активно займався не тільки підприємництвом і торгівлею, а також і громадською діяльністю – у 1851–1860 рр. його було обрано на посаду старшого бургомістра міста Глухова, і він обіймав цю посаду впродовж 9-ти років, а потім протягом 14-ти років був міським головою. Микола Артемійович більше 20-ти років стояв на чолі глухівського міського самоврядування, що було яскравим свідомством загальної пошани земляків до його плідної діяльності.

У своїй громадській діяльності Микола Артемійович особливу увагу приділяв доброчинним справам – допомагав дитячим притулком, міській лікарні і навіть ув'язненим, очолюючи місцеве відділення піклування про в'язниці. У Глухові коштами та пожертвою мецената Терещенка були побудовані: чоловіча та жіноча гімназії, ремісниче училище, пансіон для гімназистів, дитячий притулок, міська лікарня, учительський інститут, ряд приватних житлових будинків.

6. Висновки

Розглянуто основні віхи життя та діяльності династії Терещенків, встановлено, що славетна родина походила із містечка Глухів, а засновником підприємницької династії вважається Артемій Терещенко, який був кріпаком та зміг викупитися на волю і розпочати торговельну діяльність. Сини Артемія – Микола Федір та Семен продовжили батьківську справу. Брати Терещенки володіли цукровими, винокурними, лісопильними та суконними підприємствами. Проаналізовано внесок родини у розвиток економіки країни, а саме у розвиток цукрової промисловості Вони не тільки примножували свої прибутки, але й створювали робочі місця, впроваджували нову техніку, прогресивні технології виробництва. Досліджено меценатську та просвітницьку діяльність династії Терещенків, адже родина жертвувала кошти на гімназії, училища, лікарні, притулки. Проаналізовано рівень популяризації даної родини. Тривалий час діяльність сім'ї Терещенків замовчувалася. Лише після проголошення незалежності України їхнє ім'я повернуто із забуття, а діяльність визнано офіційною. За особливі заслуги Терещенків у справі меценатства Київська міська дума ухвалила рішення перейменувати вулицю Олексіївську на Терещенківську Брати Терещенки – Микола та Федір – стали почесними громадянами Києва.

References

1. Afanasieva, Z. B. (2014). Patronage in the educational field of M. A. Tereshchenko. To the 195th anniversary of his birth (1819–1903). *V. I. Vernadsky National Library of Ukraine*. <http://www.nbuv.gov.ua/node/1915> (in Ukrainian).
2. Donik, O. (2001). Tereshchenki – mecenyaty ta yikh vnesok u kulturnu spadshchynu Ukrainy [The Tereshchenkos – patrons and their contribution to the cultural heritage of Ukraine]. *Problems of Ukrainian History of the 19th – Early 20th Centuries*, (2), 149–179. <https://surl.li/pshjnn> (in Ukrainian).
3. Donik, O. M. (2016). TERESHCHENKY. In *Entsyklopediia istorii Ukrainy* [Encyclopedia of the History of Ukraine]. Institute of History of Ukraine, NAS of Ukraine. http://www.history.org.ua/?termin=Tereshchenky_rid (in Ukrainian).
4. Kalashnyk, Yu. (Ed.). (2019). *Mykola Tereshchenko: Do 200-littia vid dnia narodzhennia: Kraieznavchyi daidzhest* [Mykola Tereshchenko: To the 200th anniversary: Local studies digest]. Sumy: T. H. Shevchenko Central Municipal Library. https://smr.gov.ua/images/news/Kultura/2019/10/18/TERESHENKO_DAJDZEST.pdf (in Ukrainian).
5. Kotovych, Kh. (2022). Tsukrova imperiia rodyny Tereshchenkiv [The sugar empire of the Tereshchenko family]. *AgroElita*. <https://agroelita.info/tsukrova-imperiia-rodyny-tereshchenkiv> (in Ukrainian).
6. Kudlasevych, O. M. (2009). Rozvytok ukrainskoho pidpriemnytstva ta yoho sotsialna rol: dynastiia Tereshchenkiv [Development of Ukrainian business and its role in the community: dynasty of Tereshchenko]. *Ukrainian Society*, 4(31), 103–109. <https://doi.org/10.15407/socium2009.04.103> (in Ukrainian).

7. Lazechko, P. (2003). Mecenaty ukraïnskoi kultury [Patrons of Ukrainian culture]. *Dzvin*, (7), 114–115. (in Ukrainian).
8. Martynchuk, S. (2016). Sotsialni vzaiemodii pidpriemstv ta robitnykiv Volynskoi hubernii [Social interactions between enterprises and workers of Volyn gubernia]. *Actual Problems of National and World History*, (27), 250–256. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apvtvi_2016_27_58 (in Ukrainian).
9. Murmyla, N. (2023). Osoblyvosti rozvytku kharchovoi promyslovosti Pravoberezhnoi Ukrainy v kintsy XIX – na pochatku XX st. [Features of the development of the food industry of the Right-bank Ukraine in the late nineteenth and early twentieth centuries]. *History of Science and Biographical Studies*, (3), 267–271. <https://doi.org/10.31073/istnauka202303-13> (in Ukrainian).
10. Nikolaieva, T. (2004). Vplyv pidpriiemstiv na rozvytok infrastruktury miskykh tsentriv Ukrainy v ostannii tretyni XIX – na pochatku XX st. [Entrepreneurs' influence on the development of urban infrastructure in Ukraine in the late 19th – early 20th centuries]. *Problems of Ukrainian History of the 19th – Early 20th Centuries*, (8), 192–193. http://resource.history.org.ua/publ/xix_2004_8_186 (in Ukrainian).
11. Rudyachenko, O. (2018). Mykola Tereshchenko – hetman tsukru [Mykola Tereshchenko – the sugar hetman]. *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2557037-nikola-teresenko-getman-cukru.html> (in Ukrainian).
12. Samotuga, Yu. S. (2018). Blahodiina diialnist Mykoly Tereshchenka [Charitable activity of Mykola Tereshchenko]. *Teoriia ta metodyka navchannia suspilnykh dystsyplin*, 1(6), 86–89. <https://www.library.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/----6-2018.pdf#page=86> (in Ukrainian).
13. Shevelieva, M. (2024). Ivan Tereshchenko – pidpriiemets, blahodiinyk, metsenat [Ivan Tereshchenko – entrepreneur, philanthropist, and patron]. *Ukrainskyi interes*. <https://uain.press/blogs/ivan-tereshhenko-pidpriyemets-blagodijnik-metsenat-1335105> (in Ukrainian).
14. Shevlieva, M. (2024). Prosvitnytska diialnist rodyry Tereshchenkiv v Ukraini [Enlightenment activities of the Tereshchenko family in Ukraine]. *Ukrainskyi interes*. <https://uain.press/blogs/ivan-tereshhenko-pidpriyemets-blagodijnik-metsenat-1335105> (in Ukrainian).
15. Skrobat, M. (2024). Istoriiia uspikhu rodu Tereshchenkiv [The success story of the Tereshchenko family]. <https://spravjniistoriyi.com.ua/2024/05/27/istoriia-uspikhu-rodu-tereshchenkiv> (in Ukrainian).
16. Stratiievskia, I. (2022). Prosvitnytska i blahodiina diialnist dynastii Tereshchenkiv [Educational and charitable activity of the Tereshchenko dynasty]. *NAUKA. OSVITA. MOLOD*, (2), 163–166. https://library.udpu.edu.ua/library_files/stud_konferenzia/2022/2/59.pdf (in Ukrainian).
17. Tsentr hromadskoho monitorynhu ta kontroliu. (2017). *Tereshchenky: Hlukhivski milionery i metsenaty* [The Tereshchenkos: Hlukhiv millionaires and philanthropists]. <https://naglyad.org/uk/2017/08/08/tereshhenki-glukhivski-miljoner-i-metsenati> (in Ukrainian).
18. Zherybylo, I. (2008). Metsenatstvo yak prahnenia do suspilnoi korysnosti v Ukraini [Philanthropy as an aspiration to social benefit in Ukraine]. *Sotsiogumanitarni problemy liudyny*, (3), 82–90. http://nbuv.gov.ua/UJRN/spl_2008_3_12 (in Ukrainian).



Ліга Націй як передумова заснування ООН: міжнародно-правовий і політичний вимір участі США

Даніель Костянтин К. Пчельніков ¹ *

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірант кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин.

* Автор-кореспондент, e-mail: g8dan1@ukr.net

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.6.05 Авторське право © 2025 автора Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).	Розпад Ліги Націй і подальше створення Організації Об'єднаних Націй являють собою одну з найбільш значущих інституційних перетворень в історії міжнародних відносин. Ліга Націй, народжена внаслідок руйнівних наслідків Першої світової війни, була задумана як універсальна організація, спрямована на забезпечення миру шляхом колективної безпеки та дипломатичної співпраці. Незважаючи на ці прагнення, Ліга не змогла запобігти великим міжнародним кризам і врешті-решт розпалася після початку Другої світової війни. Її структурні слабкості, відсутність механізмів виконання та відсутність ключових держав – особливо Сполучених Штатів Америки – підірвали її легітимність та ефективність. Водночас США відіграли парадоксальну роль у цій інституційній еволюції. Хоча президент Вудро Вільсон відіграв важливу роль у розробці основоположних принципів Ліги, Сенат США відхилив американське членство, посилаючись на занепокоєння щодо суверенітету та влади Конгресу у питаннях війни. Тим не менш, Сполучені Штати Америки стали головним архітектором Організації Об'єднаних Націй через два десятиліття, сприяючи більш міцній структурі міжнародної безпеки у відповідь на невдачі свого попередника. Це дослідження досліджує багатовимірну кризу Ліги Націй, зосереджуючись на політичних, структурних і геополітичних факторах, які призвели до її загибелі. Він також аналізує трансформацію механізмів міжнародного співробітництва, приділяючи особливу увагу переходу Сполучених Штатів Америки від неучасті до лідерства в глобальному управлінні. Простежуючи траєкторію від ідеалізму Вільсона до прагматичного інституціоналізму післявоєнного періоду, це дослідження має на меті пролити світло на фундаментальні уроки, які сформували сучасну систему колективної безпеки, втілену в Організації Об'єднаних Націй.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Ліга націй, Організація Об'єднаних Націй (ООН), колективна безпека, зовнішня політика США, «Чотирнадцять пунктів» Вудро Вільсона, інституційний провал, післявоєнний міжнародний порядок.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


League of Nations as a Prerequisite for the Founding of the UN: The International Legal and Political Dimension of US Participation

Daniel Kostiantyn Pchelnykov ¹ *

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of International Affairs and Foreign Policy, Educational and Scientific Institute of International Sciences.

* Corresponding Author, e-mail: g8dan1@ukr.net

ARTICLE INFO

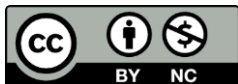
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.6.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.6.05)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The collapse of the League of Nations and the subsequent establishment of the United Nations represent one of the most significant institutional transformations in the history of international relations. Born out of the devastating consequences of World War I, the League of Nations was envisioned as a universal organization aimed at ensuring peace through collective security and diplomatic cooperation. Despite these aspirations, the League failed to prevent major international crises and ultimately dissolved after the outbreak of World War II. Its structural weaknesses, lack of enforcement mechanisms, and the absence of key powers—most notably the United States—undermined its legitimacy and effectiveness. At the same time, the United States played a paradoxical role in this institutional evolution. Although President Woodrow Wilson was instrumental in designing the League's foundational principles, the U.S. Senate rejected American membership, citing concerns over sovereignty and congressional authority in matters of war. Nevertheless, the United States emerged as a principal architect of the United Nations two decades later, promoting a more robust framework for international security in response to the failures of its predecessor. This study explores the multidimensional crisis of the League of Nations, focusing on the political, structural, and geopolitical factors that led to its demise. It also analyzes the transformation of international cooperation mechanisms, with particular attention to the United States' shift from non-participation to leadership in global governance. By tracing the trajectory from Wilson's idealism to the pragmatic institutionalism of the postwar period, this research aims to shed light on the foundational lessons that shaped the modern system of collective security embodied in the United Nations.

KEYWORDS

League of Nations, United Nations (UN), collective security, U.S. foreign policy, Woodrow Wilson's fourteen points, institutional failure, postwar international order.

1. Вступ

Розпад Ліги Націй і подальше створення Організації Об'єднаних Націй знаменують собою ключову трансформацію в еволюції механізмів глобального управління. Спочатку створена як гарант міжнародного миру та безпеки після Першої світової війни, Ліга Націй втілювала ідеалістичні прагнення до порядку, заснованого на правилах, які, зокрема, відстоював президент США Вудро Вільсон у своїх «Чотирнадцяти пунктах». Однак, незважаючи на центральну роль Вільсона в її створенні, США відмовилися приєднатися до організації, що значно послабило її авторитет і операційну спроможність. Це протиріччя – між американським ідеологічним лідерством і практичним виходом – викриває крихкий фундамент, на якому була побудована Ліга. Структурні недоліки, в тому числі відсутність обов'язкових механізмів виконання рішень, вимог однаковості і добровільних зобов'язань з боку держав-членів, ще більше підірвали довіру до неї. Нездатність Ліги ефективно реагувати на агресивні дії таких держав, як Японія, Італія та Німеччина, підкреслила її інституційну імпотенцію. На початку 1940-х років, з початком другого глобального конфлікту, Ліга застаріла. Проте вона стала важливим досвідом для архітекторів повоєнної міжнародної системи. США, які зараз більше задіяні в глобальних справах, стали рушійною силою створення Організації Об'єднаних Націй – нової організації, побудованої на переглянутих принципах колективної безпеки, інституційної підзвітності та співробітництва великих держав. У цій статті досліджуються причини та наслідки провалу Ліги Націй, з особливим акцентом на ролі США, а також аналізується, як їхній досвід вплинув на фундаментальний дизайн Організації Об'єднаних Націй. Дослідження спирається на історичні записи, інституційний аналіз та матеріали конференцій, щоб висвітлити еволюцію від ідеалізму до прагматичного інституціоналізму в міжнародних відносинах 20-го століття.

2. Огляд літературних джерел

В академічному дискурсі, присвяченому краху Ліги Націй і подальшому створенню Організації Об'єднаних Націй, часто підкреслюється взаємодія між інституційним дизайном, геополітичним контекстом і роллю великих держав, зокрема, США. Це дослідження спирається на поєднання первинних історичних джерел та аналітичних оглядів для вивчення механізмів, причин і наслідків розпаду Ліги Націй та становлення нового світового порядку. Бачення міжнародного миру, викладене президентом Вудро Вільсоном у його «Чотирнадцяти пунктах», стало ідеологічним підґрунтям для створення Ліги Націй. Його звернення до США у січні 1918 року. Конгресу закликав до відкритої дипломатії, свободи судноплавства та самовизначення народів – принципи, які пізніше матеріалізувалися в Пакті Ліги [1]. Паризька мирна конференція інституціоналізувала це бачення, хоча й не без компромісів. Хоча ідеї Вільсона лягли в основу дискусій, остаточна угода значною мірою була сформована сильними світу цього та їхніми стратегічними інтересами [2].

Незважаючи на центральну роль Вільсона у створенні Ліги, США так і не приєдналися до організації через внутрішню опозицію в Сенаті. Основним предметом суперечок була стаття 10 Пакту, яка зобов'язувала держави-члени захищати територіальну цілісність і політичну незалежність інших – багато хто вважав це потенційним порушенням повноважень Конгресу оголошувати війну [3]. Запропоновані сенатором Генрі Каботом Лоджем застереження були відкинуті Вільсоном, який відмовився йти на компроміс. В результаті Сенат остаточно відхилив Версальський договір у листопаді 1919 року [4]. Структурні недоліки Ліги ще більше підірвали довіру до неї. Організація не мала постійних військових сил і поклядалася на добровільні внески держав-членів для забезпечення виконання рішень. Стаття 16 Пакту, яка закликала до економічних і військових санкцій проти агресорів, на практиці залишалася необов'язковою до виконання [5; 6]. Більше того, принцип однаковості в Раді (стаття 5) означав, що будь-яка держава могла накласти вето на рішучі дії, що робило Лігу неефективною під час криз [6]. Ці недоліки стали особливо очевидними під час кількох великих конфліктів. У Корфуському інциденті (1923 р.) Ліга не змогла запобігти італійській агресії і передала питання на розгляд Конференції послів, яка ухвалила рішення на користь Італії [7]. У 1931 році вторгнення Японії до Маньчжурії призвело до створення Комісії Літтона, яка дійшла висновку, що Японія діяла агресивно. Однак Ліга не змогла накласти значущі санкції, і Японія вийшла з організації в 1933 році [8]. Аналогічно, реакція Ліги на вторгнення Італії до Ефіопії в 1935 році була позначена

половинчастими санкціями, які не стосувалися критично важливих ресурсів, таких як нафта, і таким чином не змогли зупинити агресію [9].

Занепад Ліги прискорився з початком Другої світової війни. На початку 1940-х років її функції були здебільшого символічними. Московська декларація 1943 року, підписана США, Великобританією, СРСР і Китаєм, прямо закликала до створення нової міжнародної організації, присвяченої підтримці миру і безпеки [10]. Ліга була офіційно розпущена в 1946 році, а її активи та архіви були передані Організації Об'єднаних Націй [11]. Планування ООН ознаменувало явний відхід від слабких сторін Ліги. Конференція в Думбартон-Оуксі (1944 р.) запровадила значні нововведення, включаючи Раду Безпеки з повноваженнями накладати санкції та застосовувати військову силу, а також концепцію постійного членства з правом вето [12]. Ялтинська конференція (лютий 1945 року) закріпила рамки для прийняття рішень в Раді Безпеки ООН, включаючи Ялтинську формулу голосування, яка розмежовувала питання по суті та процедурні питання [13; 14]. Кульмінацією цих рішень стала конференція у Сан-Франциско (квітень-червень 1945 року), де 26 червня 50 держав підписали Статут ООН без жодного голосу проти [15; 16].

3. Постановка завдання

Незважаючи на свій амбітний задум і моральні засади, Ліга Націй не змогла створити ефективну систему колективної безпеки та запобігання конфліктам у міжвоєнний період. Одним з найбільш парадоксальних факторів, що спричинили цю невдачу, була неучасть США – тієї самої країни, президент якої виступав за створення Ліги. Ця відсутність не лише позбавила Лігу стратегічного лідерства, але й виявила глибші структурні недоліки всередині організації, включаючи відсутність обов'язкових механізмів виконання рішень, надмірну залежність від одностайного прийняття рішень та обмежену прихильність держав-членів до виконання зобов'язань. Ця проблема стає особливо помітною, якщо проаналізувати, як ці інституційні недоліки безпосередньо вплинули на початок Другої світової війни і підкреслили потребу в більш міцній міжнародній структурі. Втім, науковий аналіз часто недооцінює повною мірою те, наскільки неучасть США і їхнє подальше лідерство у створенні Організації Об'єднаних Націй вплинули на еволюцію управління глобальною безпекою. Тому для кращого розуміння спадщини і уроків раннього мультилатералізму необхідна комплексна переоцінка розпаду Ліги Націй і ролі США в переході до системи ООН.

4. Методи та матеріали

Це дослідження використовує якісну історико-аналітичну методологію, що ґрунтується на вивченні первинних і вторинних джерел, пов'язаних з інституційною еволюцією від Ліги Націй до Організації Об'єднаних Націй. Дослідження спирається на офіційні документи, промови та протоколи конференцій, такі як Статут Ліги Націй, Думбартон-Оукські пропозиції та Статут Організації Об'єднаних Націй. Особливу увагу приділено «Чотирнадцяти пунктам» Вудро Вільсона та дебатам у Сенаті США щодо Версальського договору, які є важливими для розуміння ідеологічних та політичних засад раннього мультилатералізму.

Вторинні джерела включають історичні дослідження академічних установ, цифрові архіви та коментарі експертів, які простежують збої в механізмах прийняття рішень Ліги, її здатності реагувати на кризові ситуації та відсутність колективних дій, які можна було б застосувати на практиці. Джерела з таких установ, як Відділення Організації Об'єднаних Націй у Женеві, Офіс історика (Державний департамент США) та Національні музеї Першої та Другої світових воєн, були критично проаналізовані як за змістом, так і за контекстом.

Порівняльний компонент дослідження зосереджений на виявленні інституційних слабкостей Ліги та оцінці того, як ці уроки вплинули на структурну побудову Організації Об'єднаних Націй, зокрема, щодо Ради Безпеки, використання права вето та юридичних зобов'язань держав-членів.

Усі використані матеріали мають перехресні посилання для забезпечення історичної точності та релевантності досліджуваного питання. Методологічна основа дослідження є інтерпретаційною, що дозволяє інтегрувати політичні, правові та дипломатичні виміри в оцінці трансформації механізмів глобального управління у 20-му столітті.

5. Результати та обговорення

5.1. Передумови та ідея створення Ліги Націй

Традиційно США дотримувалися зовнішньополітичної доктрини ізоляціонізму. Однак з початком Першої світової війни цей підхід почав змінюватися. У 1915 році поява «Руху готовності» (Preparedness Movement) сигналізувала про зростаюче визнання необхідності американської участі в конфлікті [17]. Хоча президент Вудро Вільсон спочатку виступав проти цього руху, його позиція змінилася у відповідь на низку критичних інцидентів, найбільш помітним з яких стала загибель військового корабля «Лузитанія». До 1917 року, коли США офіційно вступили у війну, стало очевидно, що існуючі міжнародні механізми не були адекватними для забезпечення тривалого миру. Усвідомлюючи це, президент Вільсон сформулював принципово нове бачення міжнародного порядку у своїх «Чотирнадцяти пунктах», представлених Конгресу США в січні 1918 року. Ця промова окреслила всеосяжні рамки повоєнного миру, наголошуючи на таких принципах, як відкрита дипломатія без таємних договорів, свобода судноплавства, справедливі умови торгівлі та вирішення територіальних і колоніальних суперечок шляхом самовизначення. Центральним у цій пропозиції був чотирнадцятий пункт, який закликав до створення «загальної асоціації націй», покликаної гарантувати політичну незалежність і територіальну цілісність усіх держав, тим самим запобігаючи майбутній агресії [1]. Ці ідеї були висунуті на світову арену під час Паризької мирної конференції (1919–1920 рр.), яка зібрала представників майже тридцяти країн. Незважаючи на широке міжнародне представництво, конференція проходила під егідою держав «Великої четвірки». Її головна мета виходила за рамки розробки мирних договорів і полягала у створенні нової міжнародної системи, здатної запобігти майбутнім конфліктам і забезпечити глобальну стабільність. Хоча не всі пропозиції Вільсона були прийняті – частково через опозицію з боку Франції та Великої Британії – «Чотирнадцять пунктів» створили фундаментальну основу для дискусій про справедливий і тривалий мир [2]. Одним з ключових результатів конференції стало включення Пакту Ліги Націй до Версальського договору. Пакт встановив механізми мирного вирішення спорів, підтвердив зобов'язання поважати і зберігати територіальну цілісність держав-членів, а також кодифікував принцип колективної безпеки. Його положення (статті 1–7) окреслили конституційні рамки Ліги, а статті 10–22 визначили її операційні механізми та обов'язки держав-членів [5]. Ліга Націй була першою спробою створення універсальної міжнародної організації. Її Статут, який набув чинності 10 січня 1920 року, не лише заклав правові та інституційні основи самої Ліги, але й послужив важливим прецедентом для розвитку наступних організацій, насамперед Організації Об'єднаних Націй.

Важливо зазначити, що США вступили у Першу світову війну відносно пізно – 6 квітня 1917 року. Як наслідок, людські та економічні втрати для країни були значно меншими, ніж для великих європейських держав. У післявоєнний період серед американської громадськості поширилися настрої на користь повернення до ізоляціонізму, зумовлені бажанням уникнути втягування в європейські справи. Ратифікація Версальського договору, який включав Пакт Ліги Націй, стала предметом інтенсивних дебатів у Сенаті США. Республіканська більшість на чолі з сенатором Генрі Каботом Лоджем виступила категорично проти статті 10 Пакту. Це положення зобов'язувало держави-члени підтримувати незалежність і територіальну цілісність інших членів, що, на думку критиків, могло б зобов'язати США до військового втручання без схвалення Конгресу. На додаток до конституційних проблем, багато сенаторів висловлювали застереження щодо фінансового та адміністративного тягаря, який може потягнути за собою участь США в Лізі, а також щодо її потенціалу відволікти увагу від нагальних внутрішніх проблем. Хоча сенатор Лодж запропонував низку застережень, спрямованих на захист суверенітету США, президент Вудро Вільсон, частково мотивований особистою неприязню до Лоджа, відмовився йти на компроміс, наполягаючи на ратифікації договору без поправок. Така непоступливість поглибила розкол між виконавчою і законодавчою гілками влади, зрештою, унеможлививши досягнення консенсусу. Як наслідок, 19 листопада 1919 року Сенат США відкинув Версальський договір, тим самим унеможлививши американське членство в Лізі Націй [3; 4].

5.2. Структурні недоліки та основні кризи організації

Ліга Націй спочатку була задумана як механізм підтримки колективної безпеки та запобігання майбутнім конфліктам. Однак низка інституційних слабкостей та структурних

недоліків суттєво підірвали її ефективність. Одним з найбільш критичних недоліків була відсутність постійних збройних сил. Хоча в статті 16 Статуту Ліги зазначалося, що держави-члени добровільно надаватимуть військові, військово-морські або військово-повітряні сили за рекомендацією Ради, жодної офіційної або постійної військової структури так і не було створено. Як наслідок, Лізі не вистачало примусової сили, необхідної для забезпечення виконання своїх рішень, і вона покладалася на політичну волю окремих держав, а не на кодифіковані механізми. З моменту свого заснування Ліга створила велику кількість допоміжних і спеціалізованих органів, діяльність яких не була чітко обмежена і не координувалася Пактом. Таке інституційне розширення, яке не супроводжувалося створенням центрального координуючого органу, призвело до операційної фрагментації. Кілька органів часто працювали над одним і тим же питанням одночасно без комунікації та узгодження, що призводило до дублювання зусиль та неефективності. Хоча два координаційні органи – Координаційний комітет і Комітет вісімнадцяти – були врешті-решт створені в середині 1930-х років, ці реформи прийшли занадто пізно, щоб змінити глибоко вкорінену фрагментацію бюрократичного апарату Ліги [6].

Ще однією ключовою проблемою, закладеною в структуру Ліги, була вимога однаковості для прийняття рішень по суті, як це передбачено статтею 5 Пакту. Це положення фактично надавало кожній державі-члену право вето, що ускладнювало, а в деяких випадках унеможливлювало колективні дії. Навіть коли держави-члени погоджувалися кваліфікувати дії певної держави як агресію, Лізі не вистачало обов'язкових механізмів правозастосування. Хоча стаття 16 окреслювала потенційні санкції, включаючи фінансові та економічні заходи, їх застосування залишалося на розсуд держав-членів, що робило їх значною мірою символічними. Без обов'язкового виконання такі положення не мали стримуючої сили. Ефективність Ліги ще більше знижувалася через відсутність ключових світових держав. США, незважаючи на основоположну роль президента Вільсона, так і не приєдналися до Ліги. Більше того, вихід великих держав значно послабив легітимність та операційну спроможність організації. Радянський Союз приєднався до Ліги лише у 1934 році, а Німеччина вийшла з неї того ж року після приходу до влади нацистів. Японія вийшла в 1933 році після того, як Ліга розкритикувала її окупацію Маньчжурії, а Італія наслідувала її приклад у 1937 році. Ці виходи підірвали почуття спільних зобов'язань між державами-членами, що ще більше підірвало здатність Ліги до об'єднаного реагування на міжнародні кризи. Кілька гучних інцидентів у міжвоєнний період продемонстрували нездатність Ліги підтримувати міжнародний порядок і стримувати агресію. Одним з таких випадків був інцидент на Корфу в 1923 році, коли італійські війська під командуванням Беніто Муссоліні обстріляли і окупували грецький острів у відповідь на вбивство італійського генерала. Греція звернулася до Ліги з проханням про втручання, але Рада оголосила себе нездатною вирішити це питання і передала його на розгляд Конференції послів у Парижі, яка перебувала поза межами юрисдикції Ліги. Зрештою, під політичним тиском Конференція ухвалила рішення на користь Італії, змусивши Грецію виплатити репарації без будь-якого формального засудження італійської агресії. Цей епізод підкреслив безсилля Ліги, особливо з огляду на відсутність дієвих військових та економічних санкцій [7].

Ще одна значна поразка сталася у 1931 році під час Маньчжурської кризи. Японська армія інсценувала вибух на Південно-Маньчжурській залізниці поблизу Мукдена (нині Шеньян) і використала його як привід для окупації всього регіону. Китай негайно звернувся до Ліги, яка створила комісію Літтона для розслідування. Майже через рік комісія дійшла висновку, що дії Японії становили агресію, і рекомендувала відновити китайський суверенітет. Однак, запропоновані Лігою націй санкції були неповними і не охоплювали такі критичні ресурси, як нафта і вугілля. У лютому 1933 року Японія просто вийшла з Ліги, продовжуючи безперешкодно окупувати Маньчжурію до кінця Другої світової війни [8].

Останнім показовим випадком стало вторгнення Італії в Ефіопію в жовтні 1935 року. Ліга офіційно засудила агресію і в грудні ввела санкції, включаючи ембарго на постачання зброї. Однак Франція і Великобританія, не бажаючи відштовхувати Муссоліні, відмовилися включити в санкції життєво важливі ресурси, такі як нафта і паливо. Крім того, затримка із запровадженням економічних заходів дозволила Італії накопичити ресурси і успішно завершити свою кампанію до травня 1936 року. Таким чином, Ефіопія була анексована, а Ліга ще більше дискредитувала себе як інституція, нездатна захистити слабші держави або стримати експансіоністські сили. Небажання ключових членів запроваджувати значущі обмеження в кінцевому підсумку викрило обмеженість моделі колективної безпеки Ліги [9].

5.3. Розпуск Ліги Націй

До початку Другої світової війни Ліга Націй фактично втратила свою основну функцію гаранта міжнародного миру та безпеки, перейшовши натомість у стан формального, але значною мірою символічного існування. Оскільки Німеччина та Італія відновили агресивні військові кампанії по всій Європі між 1939 і 1940 роками, багато держав-членів знехтували своїми зобов'язаннями за Пактом Ліги. У відповідь на зростаючу неактуальність Ліга поступово почала скорочувати свій персонал і закривати свої офіси, сигналізуючи про фактичний інституційний відступ від глобальних справ. Переломним моментом стала Московська конференція, що відбулася в жовтні–листопаді 1943 року, під час якої США, Велика Британія, Китай і Радянський Союз видали Московську декларацію. Ця спільна заява закликала до створення “загальної міжнародної організації”, яка займатиметься підтримкою міжнародного миру та безпеки. Це бачення було підтверджено на Тегеранській конференції пізніше того ж року, де союзні держави погодилися сформувати новий міжнародний орган, який замінить Лігу Націй – те, що стане Організацією Об'єднаних Націй [10]. Офіційне припинення Ліги відбулося 18 квітня 1946 року під час останньої сесії Асамблеї в Женеві. На цьому засіданні делегати прийняли резолюцію про розпуск організації, за винятком питань, пов'язаних з адміністративним закриттям, таких як передача майна, архівів і невирішених справ [11]. Наступного дня Ліга Націй офіційно припинила свою діяльність, а 20 квітня 1946 року її фізичну інфраструктуру та документальні записи було передано до Секретаріату новоствореної Організації Об'єднаних Націй.

5.4. США і заснування ООН

Підписання Декларації Організацією Об'єднаних Націй у січні 1942 року, а потім Московської декларації в 1943 році ознаменувало ключове стратегічне зобов'язання союзних держав встановити післявоєнний міжнародний порядок, зосереджений на мирі та безпеці. Визнаючи необхідність інституціоналізації цього бачення після припинення військових дій, президент Франклін Рузвельт дозволив США. Державний департамент розпочне розробку основоположних принципів нової глобальної організації. У меморандумі, поданому Президенту, було визначено дві основні цілі: підтримка миру – у тому числі, у разі необхідності, шляхом застосування сили – та сприяння міждержавному співробітництву для сприяння колективному добробуту [18]. Офіційні переговори почалися восени 1944 року на конференції в Дамбартон-Оукс, скликаній під керівництвом так званих «чотирьох поліцейських» – США, Великобританії, Радянського Союзу та Китаю. Через політичну делікатність дискусії з Китаєм і Радянським Союзом проходили окремими сесіями. Серед центральних тем було створення Ради Безпеки ООН і призначення її постійних членів. США виступали за включення Китаю як противагу Японії; Сполучене Королівство підтримало членство Франції для відновлення балансу в Західній Європі; Радянський Союз, суперечливо, запропонував включити всі радянські республіки, проти чого виступив президент Рузвельт, оскільки він перешкоджав непропорційному представництву. Важливим результатом конференції стало детальне розмежування обов'язків Ради Безпеки щодо підтримання міжнародного миру та безпеки. Це включало розслідування суперечок, накладення санкцій і санкціонування військової сили, коли це було необхідно. Зокрема, у розділі, присвяченому виконанню рішень Ради Безпеки, були введені чіткі формулювання, які зобов'язують держави-члени надавати військові контингенти, обладнання та допомогу на запит Ради [12]. Зрештою, конференція в Дамбартон-Оукс стала критичною трансформацією в концептуалізації міжнародної безпеки. Це ознаменувало перехід від бажаної риторики «загального альянсу» до побудови структурованої системи з обов'язковими зобов'язаннями та чітко визначеними механізмами примусу.

На Ялтинській конференції в лютому 1945 року союзні держави підійшли до післявоєнного врегулювання з різними пріоритетами. Радянський Союз, уже встановивши контроль над більшою частиною Східної Європи, шукав офіційних гарантій для забезпечення своїх стратегічних інтересів після очікуваної капітуляції Німеччини. Навпаки, США та Сполучене Королівство, представлені президентом Франкліном Рузвельтом і прем'єр-міністром Вінстоном Черчиллем, були зосереджені насамперед на забезпеченні участі Радянського Союзу у війні проти Японії. Ця стратегічна необхідність змусила їх зайняти більш примирливу позицію щодо Москви. Тим не менш, обидва західні лідери наполягали на створенні нової системи колективної безпеки, яка б виправила інституційні недоліки Ліги Націй і запобігла одностороннім актам

агресії, які спровокують майбутні конфлікти [13]. Однією з найбільш критичних тем, які розглядалися в Ялті, був процес прийняття рішень у запропонованій Раді Безпеки ООН. Так звана ялтинська формула голосування розрізняла два типи рішень: питання по суті – насамперед пов'язані з миром і безпекою – які вимагали кваліфікованого голосування з одностайністю між п'ятьма постійними членами; і процедурні питання, які вирішувалися б простішою більшістю голосів [14]. Ялтинська конференція також визначила дату та порядок денний майбутньої Конференції ООН у Сан-Франциско. Оглядаючись назад, Ялта ознаменувала точку неповернення: вона твердо встановила основоположні принципи післявоєнного міжнародного порядку, включаючи право вето та розподіл повноважень у Раді Безпеки, які будуть кодифіковані в остаточному тексті Статут ООН. Конференція в Сан-Франциско, що проходила з квітня по червень 1945 року, стала основоположною подією в розвитку сучасного глобального управління. Вперше представники 50 країн спільно взяли участь у розробці інституційної основи комплексної системи міжнародної безпеки. Конференція була організована в чотири комісії, кожна з яких наглядала за кількома комітетами, завданням яких було вирішення конкретних питань. Серед найбільш суперечливих дебатів був обсяг права вето. Західні делегації виступали за його обмеження питаннями критичної безпеки, тоді як Радянський Союз наполягав на абсолютному вето на всі резолюції Ради Безпеки. Зрештою, було досягнуто компромісу: усі "важливі" питання вимагатимуть позитивного голосування всіх п'яти постійних членів, тоді як процедурні питання підлягатимуть простішій кваліфікованій більшості. Інші важливі результати конференції включали роз'яснення критеріїв членства в ООН і вирішення так званого "польського питання, в якому США відмовилися прийняти будь-який із конкуруючих польських урядів. Згодом новоствореному соціалістичному уряду було дозволено підписати Хартію, ставши 51-ю державою-засновником. Що стосується питання багаторазового представництва, то як УРСР, так і Білоруська РСР були прийняті до ООН, що спонукало до створення відповідних комісаріатів закордонних справ. Конференція успішно завершилася 26 червня 1945 року Статутом ООН, прийнятим одностайно та підписаним усіма делегаціями-учасниками. Ця майже універсальна угода продемонструвала колективну готовність прийняти нову парадигму міжнародної відповідальності. Важливо те, що Хартія відображала чіткий відхід від слабких сторін Ліги Націй шляхом запровадження механізмів, що мають юридичну силу, структурованих процедур голосування та гарантій для включення менших держав до системи колективної безпеки [15; 16].

5.5. Рекомендації

На основі порівняльного аналізу Ліги Націй та формування Організації Об'єднаних Націй впливає кілька ключових рекомендацій щодо зміцнення сучасних механізмів міжнародної безпеки:

1. Забезпечити надійність зобов'язань щодо колективної безпеки. Нездатність Ліги Націй забезпечити колективну відповідь на акти агресії підкреслює необхідність чітких, обов'язкових зобов'язань між державами-членами. Організація Об'єднаних Націй повинна продовжувати зміцнювати оперативну довіру до колективної безпеки шляхом мінімізації двозначності у застосуванні санкцій і механізмів військового забезпечення.

2. Реформувати право вето для підвищення ефективності прийняття рішень. Хоча право вето в Раді Безпеки ООН було розроблено, щоб запобігти односторонньому нав'язуванню великими державами, його часте використання як інструменту геополітичних переговорів перешкоджає ефективній відповіді на глобальні кризи. Інституційна реформа повинна враховувати процедурні обмеження щодо використання права вето у випадках масових злочинів, таких як геноцид, військові злочини та злочини проти людства.

3. Інституційна гнучкість і адаптивна здатність. Однією з центральних структурних невдач Ліги була її інституційна жорсткість і нездатність адаптуватися до геополітичних реалій, що розвиваються. Навпаки, ООН повинна залишатися чуйною на нові загрози, включаючи кібервійну, транснаціональний тероризм, зміну клімату та пандемії. Це вимагає регулярних структурних перевірок і створення спеціалізованих оперативних груп, які швидко розгортаються.

4. Посилити роль середніх і малих держав. Маргіналізація менших націй у міжвоєнній дипломатії послабила легітимність колективного прийняття рішень. Нинішні механізми ООН,

такі як Генеральна Асамблея та ЕКОСОП, мають бути посилені, щоб забезпечити ширший представницький внесок і більшу справедливість у процесах глобального управління.

5. Підвищення потенціалу та мандату миротворчих операцій. Лізі Націй бракувало будь-якої форми миротворчої діяльності, яка мала б бути примусовою, натомість покладаючись на добровільні заяви. Миротворчі місії ООН, хоч і недосконалі, залишаються однією з основних сильних сторін організації. Постійні інвестиції в навчання, матеріально-технічне забезпечення та правила ведення бойових дій є важливими, особливо для місій у нестабільних середовищах або середовищах високого ризику.

6. Інституціоналізувати уроки, отримані з минулих невдач. Як продемонстрував перехід від Ліги до ООН, міжнародні організації повинні засвоїти історичні уроки, щоб залишатися ефективними. Це включає не лише реформи законодавчої та процедурної бази, але й оновлений акцент на політичній волі серед великих держав віддавати пріоритет глобальній стабільності над вузькими національними інтересами.

7. Сприяти більшій залученості та прозорості громадськості. Однією з причин зниження легітимності Ліги була її відстороненість від публічної відповідальності. ООН має посилити інформаційно-роз'яснювальну та комунікаційну стратегії, підвищуючи прозорість у прийнятті рішень і сприяючи громадській участі в глобальних зусиллях щодо миру та розвитку.

6. Висновки

Порівняльний аналіз міжвоєнної Ліги Націй і післявоєнної Організації Об'єднаних Націй показує, що, хоча обидві організації виникли на основі спільного бачення колективної безпеки та міжнародного співробітництва, їх реалізація та ефективність значно відрізнялися. Ліга Націй, що ґрунтується на ідеалізмі «Чотирнадцяти пунктів» Вудро Вільсона, не мала механізмів, які можна було б застосувати, і не змогла забезпечити участь ключових глобальних держав, особливо США. Його опора на декларативні принципи, відсутність спроможності примусу та інституційна фрагментація зробили його політичну руку значною мірою неефективною, незважаючи на деякі досягнення в гуманітарній та соціальній сферах. Навпаки, Організація Об'єднаних Націй вийшла з уроків провалу Ліги та була розроблена з більш прагматичним і структурованим підходом. Створення Ради Безпеки з чітко визначеними повноваженнями, формалізація права вето для п'яти постійних членів і розвиток миротворчих операцій ознаменували значний прогрес в архітектурі міжнародної безпеки. На відміну від Ліги, яка видала необов'язкові рекомендації, ООН має повноваження розгорнути миротворчі сили з мандатами Ради Безпеки, демонструючи більш активний та інституціоналізований підхід до запобігання та вирішення конфліктів. Тим не менш, оперативний досвід Організації Об'єднаних Націй показує, що навіть найскладніші інституційні рамки не застраховані від паралічу. Використання права вето продовжує відображати геополітичні інтереси великих держав, часто перешкоджаючи рішучим діям. Хоча право вето в Лізі було неформальним і обструктивним, в ООН воно стало формалізованим інструментом стратегічних переговорів, який часто використовується для збереження національних інтересів над колективною відповідальністю. Сьогодні концепція колективної безпеки залишається крихкою, особливо в глобальному середовищі, позначеному асиметричними загрозами, такими як тероризм, кібервійна та зміна клімату – виклики, які суттєво відрізняються від міждержавних конфліктів початку 20 століття. Головний урок, витягнутий з траєкторій як Ліги Націй, так і Організації Об'єднаних Націй, полягає в тому, що будь-яка міжнародна організація повинна зазнавати постійної адаптації та реформ. Інституційна стійкість залежить не лише від правових механізмів, але й від стійкої політичної волі великих держав діяти не лише у своїх національних інтересах, але й у прагненні до загального блага.

References

1. Fisanov, V., Nechaieva-Yuriichuk, N., & Hissa-Ivanovych, O. (2022). Woodrow Wilson's "Fourteen Points": between the diplomacy and propaganda (origins of the liberal paradigm). *Codrul Cosminului*, 28(1), 145–170. <https://doi.org/10.4316/CC.2022.01.07>
2. The National WWI Museum and Memorial. (n.d.). *Paris Peace Conference: Negotiating the End of the War*. <https://www.theworldwar.org/learn/peace/paris-peace-conference>

3. Yurtsever, S., & Hmaidan, F. M. (2019). From League of Nations to the United Nations: What is next?. *Journal of International Social Research*, 12(62), 449–466. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3067>
4. United States Senate. (1919). *Senate Rejects the Treaty of Versailles*. <https://www.senate.gov/about/powers-procedures/treaties/senate-rejects-treaty-of-versailles.htm>
5. United Nations Office at Geneva. (n.d.). *The Covenant of the League of Nations*. <https://www.ungeneva.org/en/about/league-of-nations/covenant>
6. Panto, F. A. (2021). *League of Nations and its effect over the future international organization*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/368307255_League_of_Nations_and_Its_Effect_Over_the_Future_International_Organization
7. Young, O. R. (1991). Political Leadership and Regime Formation: On the Development of Institutions in International Society. *International Organization*, 45(3), 281–308. <http://www.jstor.org/stable/2706733>
8. Tatsuhiro, Y. (2007). The Manchurian Incident, the League of Nations and the Origins of the Pacific War. What the Geneva archives reveal. *Asia-Pacific Journal*, 5(12), e2. <https://doi.org/10.1017/S1557466007022528>
9. Paulson, S. K. (2023). *League of Nations Applies Economic Sanctions Against Italy*. EBSCO. <https://www.ebsco.com/research-starters/history/league-nations-applies-economic-sanctions-against-italy>
10. Office of the Historian. (n.d.). *The Tehran Conference, 1943*. <https://history.state.gov/milestones/1937-1945/tehran-conf>
11. Makamson, C. (April 19, 2021). 'The League is Dead. Long Live the United Nations.' <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/league-of-nations>
12. Dumbarton Oaks. (1944, October 7). *Proposals for the establishment of a general international organization*. Washington Conversations on International Peace and Security Organization. <https://www.dipublico.org/doc/instrumentos/163.html>
13. Office of the Historian. (n.d.). *Wartime Conferences, 1941–1945*. <https://history.state.gov/milestones/1937-1945/war-time-conferences>
14. Barron, B. (Ed.), Franklin, W. M., & Noble, G. B. (Eds.). (1955). *Foreign relations of the United States: Diplomatic papers, conferences at Malta and Yalta, 1945*. United States Government Printing Office. <https://history.state.gov/historicaldocuments/frus1945Malta>
15. United Nations. (n.d.). *The San Francisco Conference*. <https://www.un.org/en/about-us/history-of-the-un/san-francisco-conference>
16. Popowycz, J. (May 10, 2022). *The 1945 San Francisco Conference and the Creation of the United Nations*. <https://www.nationalww2museum.org/war/articles/1945-san-francisco-conference-and-creation-united-nations>
17. The United States Foundation for the Commemoration of the World Wars. (n.d.). *The Preparedness Movement*. <https://www.worldwar1centennial.org/index.php/illinois-in-wwi/934-illinois-in-wwi-article-2.html>
18. U.S. Department of State. (1944). *Foreign relations of the United States: Diplomatic papers, 1944, The British Commonwealth and Europe, Volume III* (Document No. 840.50/9–3044, Memorandum by the Secretary of State to President Roosevelt, September 30, 1944). Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. <https://history.state.gov/historicaldocuments/frus1944v03/d23>