

УДК 35(043.5)

DOI: 10.35432/tisb322024321959

Наталія Піроженко

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>
e-mail: pirozhenko.n.v@op.edu.ua*

Микола Корощенко

*аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-3445-2297>
e-mail: knn-555@ukr.net*

РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ У ПРОЦЕСАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Метою дослідження є дослідження характеристики ролі та місця стратегічних провайдерів в політиці розвитку системи охорони здоров'я. Доведено, що реформа системи охорони здоров'я є ключовою для реалізації ефективних євроінтеграційних зрушень в Україні. Доведено, що загроза українській державності, змушує суттєво корегувати пріоритети внутрішнього соціально-економічного розвитку і зовнішньої політики в цілому, зосереджувати головну увагу та ресурси на опорі російській агресії, що не може не позначатися на динаміці й ефективності просування на європейському напрямі. Визначено основні проблеми та стратегічні орієнтири реформування системи охорони здоров'я. Встановлено, що ключовим чинником успіху вказаних стратегічних змін є здатності стратегічних провайдерів аналізувати потреби та виклики сучасної системи охорони здоров'я.

Ключові слова: система охорони здоров'я, публічна політика, стратегічні провайдери, державне управління, реформа, європейська інтеграція, органи державної влади, громадськість, експерти.

Nataliia Pirozhenko

*PhD in Public Administration, Docent, Associate Professor of
the Department of Public Administration and Regional Studies
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>
e-mail: pirozhenko.n.v@op.edu.ua*

Mykola Koroshchenko

*PhD student of the Department of Public Administration and Regional Studies
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-3445-2297>
e-mail: knn-555@ukr.net*

THE ROLE AND PLACE OF STRATEGIC PROVIDERS IN THE PROCESSES OF HEALTHCARE SYSTEM REFORM IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The purpose of the study is to study the characteristics of the role and place of strategic providers in the policy of development of the health care system. It has been proved that the reform of the health care system is key to the implementation of effective European integration changes in Ukraine. It has been proved that the threat to Ukrainian statehood makes it necessary to significantly adjust the priorities of domestic socio-economic development and foreign policy in general, to focus the main attention and resources on resisting Russian aggression, which cannot but affect the dynamics and effectiveness of advancement in the European direction. The main problems and strategic guidelines for reforming the health care system have been identified. It has been established that the key factor in the success of these strategic changes is the ability of strategic providers to analyze the needs and challenges of the modern healthcare system.

Keywords: healthcare system, public policy, strategic providers, public administration, reform, European integration, public authorities, public, experts.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Згідно з основним зовнішньополітичним пріоритетом України — інтеграцією до Європейського Союзу, у 2022 році наша країна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. Це стало важливим кроком до можливого приєднання до європейської спільноти, що сприяло розвитку реформ та стало мотивацією для влади та громадян, а також надало позитивний сигнал для інвесторів з Європи та світу.

Наразі актуальними є питання приведення національного законодавства у відповідність до стандартів ЄС, розширення участі українських організацій європейських ринках, впровадження безвізового режиму в різних сферах і подальша секторальна інтеграція. Для успішного руху України на шляху європейських зрушень важливим є здійснення основних реформ, що закріплені в Угоді про асоціацію, а також виконання рекомендацій Єврокомісії, які є необхідною умовою для початку переговорів про вступ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Важливі аспекти публічного управління в сфері охорони здоров'я та проведення медичних реформ представлені роботами В.Лещенко, В.Наместнік, Ю.Узун, Л.Усаченко та ін.

Однак питання врахування ролі стратегічних провайдерів й аспектів публічної політики досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір тематики даної статті та доводить її сучасну актуальність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). – проаналізувати особливості впровадження реформи системи охорони здоров'я з метою визначення місця та ролі стратегічних провайдерів в формуванні політики охорони здоров'я населення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сучасний процес європейської інтеграції України відбувається на тлі масштабної агресії з боку росії. Розв'язана нині війна не лише підтвердила рішучість українців у захисті державного суверенітету та європейського курсу розвитку, але й сприяла національному єднанню та зростанню підтримки ідеї приєднання до ЄС серед суспільства. Водночас цей конфлікт активізував євроінтеграційні процеси, змусив Євросоюз переглянути свої підходи до політики в українському напрямку та переосмислити пріоритети у сфері безпеки.

Війна, яка принесла Україні значні людські та економічні втрати, суттєво вплинула на процес її руху до європейської спільноти, визначивши його специфіку в умовах збройного конфлікту. Незважаючи на складнощі, Україна продовжує реалізовувати проєвропейські реформи, приймати ключові закони, які спрямовані на євроінтеграцію, і посилювати

співпрацю з Брюсселем у різних сферах. Загалом можна говорити про помітний прогрес та значні досягнення на шляху до ЄС.

Проте, слід зазначити, що отримання статусу країни-кандидата є важливим, але не остаточним етапом інтеграції до Європейського Союзу. Навіть у складних умовах війни Україна зберігає високий темп реформ, максимально використовуючи переваги нового статусу. Проводяться необхідні зміни для досягнення повноправного членства в ЄС і створюються передумови для післявоєнного відновлення країни відповідно до європейських стандартів та норм.

Повномасштабна російсько-українська війна змінила глобальну картину світу, створила нові ризики й загрози, а також спричинила турбулентність у політичному, економічному та безпековому середовищах. Наслідки цих процесів залишаються складними для прогнозування. Російська агресія загострила протиріччя сучасного світу та значно ускладнила соціально-економічну ситуацію як на регіональному, так і на національному і глобальному рівнях. Зокрема, різке зростання цін на енергоресурси та криза на продовольчих ринках викликали подорожчання споживчих товарів, що суттєво вплинуло на рівень життя населення багатьох країн. Одночасно з початку 2022 року в багатьох регіонах світу спостерігається пришвидшення інфляційних процесів.

Масштабні кризові явища посилили проблему нерівності, а також продемонстрували різну здатність країн протистояти зовнішнім викликам і кризам. У найбільш уразливих державах, зокрема на європейському континенті, зростає невдоволення населення, посилюються популістські настрої, політичний реваншизм, а також активізуються праворадикальні й екстремістські рухи. У такому середовищі виникають передумови для авторитаризму, а ідея «сильної руки» починає сприйматися як ефективний спосіб подолання внутрішніх проблем та економічних труднощів.

Внутрішні тенденції і процеси в ЄС впливають як на специфіку та атмосферу партнерства України та ЄС, так і на перспективи української євроінтеграції [3]. В узагальненому вигляді можна виокремити кілька чинників, що взаємно посилюють один одного і в комплексі містять загрозу єдності та ефективності ЄС. Так:

По-перше, це ускладнення соціально-економічної ситуації. Широкомасштабна війна в Україні, припинення поставок енергоносіїв з росії, блокада країною-агресором українського агропромислового експорту, несприятлива світова кон'юнктура призвели до загострення економічних і соціальних проблем на теренах ЄС. Зокрема, за повідомленням Євростату (вересень 2022р.) - «хліб, овочі, м'ясо - їжа стала дорожчою ... основні продукти харчування також стали значно дорожчими». Зокрема, найвище зростання цін на хліб були зафіксовані в Угорщині (66% у серпні 2022р.), Литві (33%), Естонії та Словаччині (по 32%) [7].

По-друге, це міграційне навантаження. Російська агресія, що супроводжувалась окупацією українських територій, тотальним знищенням житлового фонду, соціальної та енергетичної інфраструктури, геноцидом населення, спричинила масову міграцію громадян України. Агентство ООН у справах біженців визнає, що війна в Україні викликала «найшвидше зростання кризи біженців після Другої світової війни» [1]. Основні потоки біженців спрямовувалися до країн Європейського Союзу, серед яких ключовими напрямками стали Польща, Німеччина, країни Балтії, Румунія, Чехія тощо. За оцінками експертів ООН, станом на вересень 2022 року кількість українських біженців, зареєстрованих у Європі, перевищила 7 мільйонів осіб.

По-третє, це посилення тенденцій децентралізації та дезінтеграції у межах ЄС. Війна в центрі Європи активізувала діяльність правих політичних партій і рухів у країнах ЄС, а також сприяла поширенню євроскептичних настроїв.

Четвертий фактор — це російська експансія на території ЄС. Росія здійснює масштабний і системний гібридний вплив з метою послаблення та дестабілізації Європейського Союзу. Серед ключових інструментів цього впливу: активна

пропагандистська кампанія, втручання у внутрішньополітичні процеси, включаючи вибори, енергетичний шантаж, дискредитація державних структур країн-членів ЄС, підтримка націоналістичних і популістських рухів, а також розвідувально-шпигунська та диверсійна діяльність.

П'ятий аспект — це механізм ухвалення рішень у ЄС, заснований на принципі консенсусу, який давно є хронічною проблемою. Такий підхід уповільнює та ускладнює прийняття важливих рішень, зокрема у сфері зовнішньої політики. Причиною цього є розбіжності між позиціями країн-членів, що зумовлені їхньою внутрішньою політикою, геополітичними інтересами та зовнішніми впливами. Найбільші труднощі пов'язані із так званим «фактором Угорщини». У стратегічній перспективі дотримання принципу консенсусу в умовах подальшого розширення ЄС створює значні виклики для його єдності та спільної політики.

Шостий аспект — це виклики стратегічного позиціювання ЄС у відносинах із росією. У відповідь на повномасштабну агресію з її боку проти України, в межах ЄС поступово формується нова, більш рішуча та послідовна політика щодо російського керівництва. Ця політика базується на офіційних заявах, резолюціях і рішеннях керівних органів ЄС. Найбільш повно позиція Європейського Союзу була викладена в резолюції Європарламенту від 23 листопада 2022 року, у якій осія була визнана державою-спонсором тероризму. За попередніми оцінками експертів KSE Institute (вересень 2022р.), збитки від руйнування лише житлового сектору та окремих об'єктів інфраструктури України від повномасштабної війни сягнули понад \$127 млрд. [7].

«Величезних втрат Україна зазнала в екологічній сфері. Зокрема 20% природоохоронних територій України потерпають від війни. Через бойові дії постраждали 3 млн. га лісів. Загалом докілью України завдано збитків на €36 млрд.»[5]. Наведені дані дають лише певне уявлення про обсяги втрат України, які під час війни, що триває, зростають. Такі масштабні втрати негативно позначились як на ситуації в різних секторах української економіки і соціальному самопочутті громадян, так і на перспективах соціально-економічного розвитку країни. Так, «зростання споживчих цін в Україні в жовтні 2022 року прискорилося до 2,5%, і в річному вимірі інфляція зросла до 26,6%» [4].

Водночас, «Міністерство економіки України за підсумками дев'яти місяців 2022 року оцінює падіння ВВП на рівні близько 30% внаслідок російських атак на об'єкти критичної інфраструктури» [6]. За прогнозами Уряду, «якщо росія продовжить обстріли енергетичної інфраструктури, ВВП України може впасти до 50%.» [2]. Загроза українській державності змушує істотно переглядати пріоритети як внутрішнього соціально-економічного розвитку, так і зовнішньої політики загалом. Адже основна увага та ресурси зосереджуються на протидії російській агресії, що, безумовно, впливає на динаміку та ефективність євроінтеграційного поступу.

Ключову роль в реалізації даних процесів відіграють стратегічні провайдери публічної політики. «Вони можуть бути частиною урядових структур, приватного сектору, недержавних організацій або академічних інституцій. Зазвичай, такі провайдери володіють значними ресурсами, експертизою або впливом, що дозволяє їм формувати публічну політику відповідно до стратегічних цілей держави або конкретного сектору. Ці провайдери називаються стратегічними, бо їхня робота має не просто тактичний, а стратегічний характер, спрямований на досягнення довгострокових цілей» [10; 11].

Слід пам'ятати, що російський тиск на Україну з метою перешкоджання її євроінтеграційному курсу тривав упродовж усієї новітньої історії російсько-українських відносин. Цей тиск здійснювався послідовно та цілеспрямовано із застосуванням широкого спектра інструментів: від політико-дипломатичного впливу, інформаційної пропаганди та економічної блокади до розв'язання повномасштабної війни та окупації частини українських територій. Наразі дії Кремля на українському напрямі набули ознак геноциду, спрямованого

на знищення української державності.

Водночас російська збройна агресія мала зворотний ефект, адже вона прискорила євроінтеграційні процеси в Україні та сприяла об'єднанню нації навколо проєвропейського вектора. Війна остаточно зняла з порядку денного питання східної інтеграції, спричинила масову вестернізацію українського суспільства та закріпила ідею безальтернативності й незворотності євроінтеграції. Крім того, зміцнилася солідарність між Києвом та Європейським Союзом у спільному протистоянні агресору. Надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС можна розглядати як відповідь об'єднаної Європи на неоімперську політику Росії.

Однак російська експансія водночас мала і негативні наслідки для євроінтеграційного процесу, суттєво уповільнивши його темпи.

Подальший розвиток зовнішньої торгівлі України, зокрема з країнами-членами ЄС, значною мірою залежатиме від відновлення зруйнованої експортної інфраструктури та забезпечення доступу до морських шляхів. У цьому контексті надзвичайно важливим є рішення ЄС щодо створення спеціальної «Платформи відбудови України», яку очолюють Єврокомісія та уряд України.

Крім того, Єврокомісія запропонувала заснувати фонд «Rebuild Ukraine», який інтегровано до бюджету ЄС та розглядається як ключовий інструмент відновлення України. Фонд надаватиме кредити й гранти, а його фінансова діяльність буде пов'язана з інвестиціями та реформами. Основою для роботи «Rebuild Ukraine» стане досвід фонду відновлення та стійкості ЄС, який уже успішно функціонує для подолання криз у різних країнах Євросоюзу.

Експерти та громадяни загалом високо оцінюють швидкість просування України на шляху до євроінтеграції. За результатами досліджень, 36% опитаних фахівців вважають темпи інтеграції високими, 48% — середніми, і лише 13% оцінюють їх як низькі. Порівняно з попередніми оцінками, починаючи з грудня 2006 року, спостерігається суттєва зміна настроїв. Наприклад, у березні 2021 року лише 2% експертів відзначали високі темпи євроінтеграції, тоді як 40% називали їх середніми, а 50% — низькими. Таке зростання позитивних оцінок пояснюється значними успіхами України на шляху до ЄС, зокрема отриманням статусу кандидата.

Подібна тенденція спостерігається і в оцінках громадян. Експерти й громадяни єдині в думці, що головною перевагою кандидатського статусу є відкриття реальної перспективи вступу до ЄС (56%). Проте фахівці висувають власну ієрархію переваг: морально-психологічний стимул (53%), прискорення проєвропейських реформ (52%) та залучення фінансових програм ЄС (48%). Для громадян друге місце за важливістю займає саме фінансовий аспект. Крім того, експерти наголошують, що кандидатський статус зміцнює проукраїнську політику ЄС і посилює здатність України протистояти російській агресії.

Позитивні оцінки темпів євроінтеграції сприяють схвальному ставленню до політики української влади. Так, 43% експертів оцінюють євроінтеграційні дії офіційного Києва позитивно, а 47% — скоріше позитивно. В умовах війни ця солідарність між владою, експертною спільнотою та суспільством стає важливим об'єднавчим чинником.

Водночас слід зазначити, що отримання статусу кандидата було частково обумовлене широкомасштабною російською агресією. Тепер перед Україною стоїть масштабніше завдання — перетворити формальні переваги цього статусу на практичні досягнення. Йдеться про необхідність реформ і змін, які матимуть реальний вплив на повсякденне життя громадян.

Головною метою України як кандидата на вступ до Європейського Союзу є реалізація необхідних реформ у всіх сферах державної політики. Одним із ключових напрямів є модернізація системи охорони здоров'я. Починаючи з 2016 року, Міністерство охорони здоров'я реалізує заходи, спрямовані на забезпечення рівного доступу всіх громадян до

якісних медичних послуг та трансформацію системи охорони здоров'я, щоб орієнтувати її на потреби пацієнтів.

Основні етапи реформи охорони здоров'я в Україні виглядають так:

- 30 листопада 2016 року – Кабінет Міністрів України ухвалив Концепцію реформування системи охорони здоров'я, доручивши Міністерству охорони здоров'я підготувати план її реалізації.
- 19 жовтня 2017 року – Верховна Рада прийняла ключовий законопроект про медичну реформу, який підтримали 240 народних депутатів.
- 1 січня 2018 року – стартувала програма медичних гарантій, за якою держава фінансує медичні послуги через єдиний орган.
- 27 грудня 2017 року – створено Національну службу здоров'я України (НСЗУ), а її Положення затвердив Кабмін.
- 30 березня 2018 року – НСЗУ офіційно зареєстрована Міністерством юстиції.
- 31 січня 2020 року – розпочато процес реімбурсації вартості ліків, що входять до державного пакету гарантій. Заплановано створення близько 100 госпітальних округів.
- 31 квітня 2020 року – стартував другий етап реформи, що включає впровадження електронної системи, через яку пацієнти можуть записуватися до лікаря, отримувати результати аналізів тощо. Реформи поширюються на регіональному та міському рівнях, наприклад у Львові, Харкові, на Полтавщині.

Серед основних нормативно-правових актів, які підтримують реформу, виділяються:

- Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»;
- Постанова Кабінету Міністрів України №107, яка регулює використання бюджетних коштів у межах медичних гарантій;
- Наказ МОЗ України №504 щодо укладення договорів між НСЗУ та медичними установами;
- Закон України «Про лікарські засоби» і нормативи, пов'язані з реімбурсацією медикаментів;
- Наказ МОЗ №157, що встановлює порядок надання первинної медичної допомоги.

Таким чином, реформа охорони здоров'я спрямована на створення сучасної системи, яка відповідає європейським стандартам, забезпечуючи якісне медичне обслуговування для кожного громадянина.

Електронна система охорони здоров'я eHealth стала ключовим інструментом реалізації реформ у медичній сфері України. Як стратегічний провайдер, Національна служба здоров'я України (НСЗУ) відіграє центральну роль у запровадженні нових механізмів фінансування, управління ресурсами та забезпечення якості надання медичних послуг. Система eHealth, створена для автоматизації обліку медичних послуг та управління медичною інформацією, функціонує як інтеграційна платформа, що об'єднує центральну базу даних і медичні інформаційні системи, забезпечуючи автоматичний обмін даними через відкритий програмний інтерфейс (API).

НСЗУ, виконуючи функції стратегічного провайдера, формує політику сфери охорони здоров'я через такі ключові аспекти:

1. Управління фінансовими потоками та стратегічне замовлення медичних послуг

НСЗУ виступає національним страховиком, який реалізує принцип "гроші йдуть за пацієнтом". Вона укладає контракти із закладами охорони здоров'я та закуповує послуги на основі державної програми медичних гарантій. Цей підхід дозволяє перенаправляти фінансові ресурси відповідно до реальних потреб пацієнтів і сприяє покращенню якості послуг. Проте механізм фінансування через НСЗУ виявив низку проблем, таких як недостатнє фінансування у віддалених регіонах або нерівномірний розподіл коштів між закладами. Щоб підвищити ефективність цієї моделі, необхідно вдосконалити механізми оцінки потреб на

місцевому рівні та забезпечити рівні умови доступу до фінансування.

2. Формування стандартів, контроль якості та прозорість

НСЗУ працює над розробкою стандартів медичних послуг, встановлює тарифи й проводить моніторинг їх виконання. Прозорість роботи системи забезпечується завдяки eHealth, яка дає змогу фіксувати й аналізувати дані про надані послуги, витрати та потреби пацієнтів. Управління якістю послуг включає перевірку дотримання умов контрактів і забезпечення відповідності закладів стандартам. Це створює механізми відповідальності для надавачів медичних послуг і стимулює їх до покращення роботи.

3. Доступність медичних послуг для населення

Однією з основних цілей НСЗУ є забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх громадян України. Програма медичних гарантій включає безкоштовне надання базового пакету послуг у закладах, які підписали контракт із НСЗУ.

Однак у практичній реалізації цього принципу є виклики. У багатьох сільських районах відсутні конкурентні медичні заклади, що ускладнює впровадження ринкових механізмів фінансування. Крім того, інфраструктурні проблеми й нестача кваліфікованого персоналу також обмежують доступ до якісної медичної допомоги.

4. Інтеграція цифрових технологій

Функціонування eHealth стало фундаментом для модернізації системи охорони здоров'я. Ця платформа дає змогу забезпечувати електронний облік пацієнтів, керування їхніми історіями хвороби, запис до лікаря, виписку рецептів та направлень. Це значно спрощує взаємодію між пацієнтами, лікарями та державою.

Проте робота системи залежить від технічної інфраструктури, що створює ризики у разі збоїв серверів або відсутності зв'язку. Ця проблема особливо актуальна для регіонів, де цифрова інфраструктура ще не достатньо розвинена.

5. Особливості фінансування та забезпечення потреб пацієнтів із рідкісними захворюваннями

НСЗУ надає можливість лікування пацієнтів із орфаними захворюваннями за рахунок державних програм. Однак існує розрив між державним фінансуванням і місцевими бюджетами, які часто є джерелом покриття додаткових витрат. Це створює нерівність у доступі до лікування залежно від регіону проживання пацієнта. Для розв'язання цієї проблеми необхідно вдосконалити механізми фінансування орфанних програм на державному рівні.

Пропозиції щодо вдосконалення ролі стратегічних провайдерів

1. Оптимізація фінансування. Розробка механізмів рівномірного розподілу коштів, враховуючи потреби регіонів і специфіку закладів охорони здоров'я.

2. Інвестиції в цифрову інфраструктуру. Забезпечення надійного функціонування eHealth шляхом модернізації серверів, резервних систем і покращення доступу до Інтернету в регіонах.

3. Розширення підтримки пацієнтів із орфаними захворюваннями. Інтеграція їхніх потреб у програму медичних гарантій із забезпеченням централізованого фінансування.

4. Підвищення прозорості. Розширення інструментів громадського контролю за діяльністю НСЗУ та використанням бюджетних коштів.

Таким чином, стратегічні провайдери, такі як НСЗУ та інститути громадянського суспільства, відіграють важливу роль у реформуванні системи охорони здоров'я України. Вони не лише забезпечують управління ресурсами, але й формують політику, спрямовану на підвищення якості, доступності та ефективності медичних послуг. Подальший успіх реформи залежить від розв'язання існуючих проблем і вдосконалення інструментів управління, які будуть сприяти стійкому розвитку системи охорони здоров'я.

Їхній вплив на публічну політику є значним, оскільки вони часто мають доступ до важливих ресурсів та інформації, що не доступна широкому колу осіб. Така ексклюзивність

дає їм можливість більш глибоко розуміти специфіку політичних питань і формувати більш обґрунтовані та ефективні стратегії» [8; 9].

Відсутність ефективного механізму консультацій: ключові наслідки

1. Зниження рівня суспільної довіри до влади. Коли рішення ухвалюються без консультацій із зацікавленими сторонами, зростає ризик їхнього сприйняття як необґрунтованих або нав'язаних. Це сприяє формуванню недовіри до органів влади, яка ускладнює процес реалізації реформ.

2. Втрата експертного потенціалу. Ігнорування внеску експертного середовища призводить до того, що реформи розробляються без врахування сучасних практик, аналітичних даних та прогнозів. Це не лише уповільнює їхню реалізацію, але й знижує ефективність.

3. Недостатня мобілізація підтримки. Відсутність публічного діалогу щодо реформ обмежує можливості влади мобілізувати підтримку серед прибічників реформ. Без роз'яснення мети змін і консультацій із бізнесом та громадськістю влада втрачає шанс створити широкий консенсус і нейтралізувати позиції опонентів.

4. Погіршення інвестиційного клімату. Для бізнесу важливо, щоб державна політика була передбачуваною та прозорою. Відсутність консультацій із підприємцями під час розробки реформ створює ризики непередбачуваних змін, що негативно впливає на інвестиційну привабливість країни.

Тому, вважаємо, що для успішного проведення реформ важливо створити платформу для регулярної взаємодії між владою, бізнесом та експертним середовищем. Такий механізм має забезпечувати:

- Прозорість процесу прийняття рішень. Консультації повинні стати обов'язковим етапом розробки будь-яких стратегічних реформ. Це передбачає публікацію проектів законодавчих актів, громадські обговорення та можливість внесення змін на основі зворотного зв'язку.

- Залучення всіх зацікавлених сторін. Влада має залучати представників бізнесу, експертів, громадських організацій та міжнародних партнерів для забезпечення всебічного аналізу.

- Інституційне закріплення консультацій. Запровадження інституційних механізмів, таких як дорадчі ради чи робочі групи, створить постійний формат для обговорення політики з ключовими стейкхолдерами.

- Оцінку наслідків політичних рішень. Перед запровадженням реформ необхідно проводити експертні оцінки їх впливу на економіку, суспільство та інші галузі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, протягом останніх років Україна переживає масштабний процес реформування, який охоплює всі ключові сфери суспільного життя. На сучасному етапі розвитку держави важливим завданням є побудова ефективного механізму взаємодії між органами державної влади, бізнесом та експертним середовищем. Така взаємодія є невід'ємною складовою ефективного проведення реформ, адже лише через синергію різних секторів можна забезпечити суспільну підтримку, прозорість і результативність змін.

Проте сьогодні в Україні залишається поширеною практика, коли стратегічні рішення, ухвалені державними органами як провайдерами публічної політики, не ґрунтуються на консультаціях із зацікавленими сторонами. Це створює ситуацію, за якої розроблені рішення часто не відповідають реальним потребам суспільства, а реформи стикаються з активним опором через брак довіри з боку бізнесу, громадських організацій та громадян. Таким чином, лише через відкритий діалог, тісну співпрацю з бізнесом і експертним середовищем, а також побудову прозорих механізмів взаємодії можна досягти успішної реалізації реформ в Україні. Це не лише сприятиме ефективності ухвалених рішень, але й посилить довіру суспільства до державної влади, створивши основу для стійкого розвитку країни.

Література

1. Андерсон Д. Публічна політика: вступ / Д. Андерсон // Публічна політика: від теорії до практики / Н. Ю. Данілов, О. Ю. Гурова, Н. Г. Жидкова. - Спб., 2008. - С. 11-34.
2. Більш детально див.: Роль і місце України в перспективних європейській та євроатлантичній системах безпеки. - Центр Разумкова, 2022р. с.4-9 URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/ii/i6/2022_Rolj_i_mistce_Ukr.pdf
3. ВВП України може впасти до 50%, якщо Росія продовжить обстріли інфраструктури - Шмигаль. - Forbes, 13 грудня 2022р., URL :<https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-mozhe-vpasti-do-50-yakshcho-rosiya-prodovzhit-obstrili-infrastrukturi-shmigal-13122022-10468>
4. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі. – Центр Разумкова, 2022р., URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMfiiNS_UKR.pdf
5. Інфляція в Україні в жовтні зросла до 2,5%, у річному вимірі до 26,6% - Держстат. - Інтерфакс-Україна, 10 листопада 2022р., URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/871231.html>
6. Ми входимо в ідеальний шторм: Виступ топ-дипломата ЄС про нову світову реальність. - Європейська правда, 12 жовтня 2022р., URL:<https://www.eurointegration.com.ua/artides/2022/Ю/i2/7i48529>
7. Падіння ВВП України у жовтні-2022 прискорилося до 39% через російські атаки на інфраструктуру - Мінекономіки. - Інтерфакс-Україна, 10 листопада 2022р., URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/871221.html>.
8. Barrett, A., O'Reilly, J., Smith, K. (2018). Human Capital Development Strategies: A Cross -Country Analysis. *European Journal of Public Policy*, 28(7): 101-110.
9. Fernandez, L., Moreno, P., Silva, H. (2020). The Impact of Education Policy on Workforce Skills: Evidence from a Longitudinal Study. *Journal of Policy and Management*, 22(4): 234-248.
10. Kryshchanovych, M., Filippova, V. . ., Huba, M., Kartashova, O., & Molnar, O. (2020). Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 704-712.
11. Yemanov, V., Dzyana, H., Dzyanyi, N., Dolinchenko, O., Didych, O. (2023). Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 1, pp. 81-88.

References

1. Anderson D. Public Policy: Introduction / D. Anderson // Public Policy: From Theory to Practice / N. Y. Danilov, O. Y. Gurova, N. G. Zhidkova. - St. Petersburg, 2008. - P. 11-34.
2. For more details, see: The role and place of Ukraine in the promising European and Euro-Atlantic security systems. - Razumkov Centre, 2022 pp. 4-9 URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/ii/i6/2022_Rolj_i_mistce_Ukr.pdf Ukraine's GDP may fall to 50% if
3. Ukraine's GDP may fall to 50% if Russia continues shelling infrastructure - Shmyhal. - Forbes, December 13, 2022, URL :<https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-mozhe-vpasti-do-50-yakshcho-rosiya-prodovzhit-obstrili-infrastrukturi-shmigal-13122022-10468>
4. Geopolitical and geo-economic changes formed under the influence of Russian aggression and the renewal of Ukraine's place in the world space. – Razumkov Centre, 2022, URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMfiiNS_UKR.pdf
5. Inflation in Ukraine in October increased to 2.5%, in annual terms to 26.6% - the State Statistics Service. - Interfax-Ukraine, November 10, 2022, URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/871231.html>
6. We are entering a perfect storm: A speech by a top EU diplomat on the new world

reality. - European Pravda, 12 October 2022, URL: <https://www.eurointegration.com.ua/artides/2022/IO/i2/7i48529>

7. The fall in Ukraine's GDP in October 2022 accelerated to 39% due to Russian attacks on infrastructure - Ministry of Economy. - Interfax-Ukraine, November 10, 2022, URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/871221.html>.

8. The role and place of Ukraine in the promising European and Euro-Atlantic security systems. - Razumkov Centre, 2022 pp. 4-9 URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/ii/i6/2022_Rolj_i_mistce_Ukr.pdf

9. Barrett, A., O'Reilly, J., Smith, K. (2018). Human Capital Development Strategies: A Cross-Country Analysis. *European Journal of Public Policy*, 28(7): 101-110. [In English].

10. Fernandez, L., Moreno, P., Silva, H. (2020). The Impact of Education Policy on Workforce Skills: Evidence from a Longitudinal Study. *Journal of Policy and Management*, 22(4): 234-248. Kryshtanovych, M., Filippova, V. . ., Huba, M., Kartashova, O., & Molnar, O. (2020). Evaluation of the implementation of the circular economy in EU countries in the context of sustainable development. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 704-712.

11. Yemanov, V., Dzyana, H., Dzyanyi, N., Dolinchenko, O., Didych, O. (2023). Modelling a public administration system for ensuring cybersecurity. *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 13, No. 1, pp. 81-88.